



STRATEGIA I PROGRAMY ROZWOJU GMINY SICIENKO

NA LATA 2015-2020+

SICIENKO, KWIECIEŃ 2015 R.

Spis treści

I. WPROWADZENIE.....	4
1. Czym jest i po co strategia rozwoju gminy?.....	4
Kontekst prawny i praktyczny dokumentu strategii rozwoju	9
„Strategia i Programy Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+” jako kontynuacja i modyfikacja poprzedniej strategii rozwoju gminy	14
II. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE I PRZEBIEG PRAC	25
1. Nota metodologiczna	25
2. Przebieg prac nad strategią.....	28
III. WSTĘPNA DIAGNOZA STRATEGICZNA	31
Analiza SWOT	32
IV. WNIOSKI I REKOMENDACJE Z DIAGNOZY PROSPEKTYWNEJ (STRATEGICZNEJ) GMINY SICIENKO	35
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII WYNIKAJĄCE Z ZASOBÓW ŚRODOWISKOWYCH I KONTEKSTU B-TOF:	35
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII WYNIKAJĄCE Z ZASOBÓW I POTENCJAŁÓW LUDZKICH:.....	36
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE WARUNKÓW ŻYCIA:.....	37
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE GOSPODARKI I RYNKU PRACY W GMINIE:.....	39
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII ZWIĄZANE Z ROLNICTWEM I GOSPODARKĄ ROLNO-ŚRODOWISKOWĄ:	42
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII ZWIĄZANE Z BUDŻETEM I GOSPODAROWANIEM MIENIEM KOMUNALNYM:	43
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE SZEROKO POJĘTEJ INFRASTRUKTURY KOMUNALNEJ.....	45
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE TURYSTYKI I KULTURY	46
WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE AKTYWNOŚCI I POTENCJAŁÓW SPOŁECZNYCH MIESZKAŃCÓW GMINY	46
V. MISJA I PRIORYTETY ROZWOJU GMINY SICIENKO	48
VI. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE-PROGRAMY ROZWOJU GMINY SICIENKO	49
Kontekst i kompatybilność ze strategiami oraz strategicznymi programami kraju, województwa i powiatu.....	55

VII. ZARZĄDZANIE REALIZACJĄ STRATEGII I PROGRAMAMI ROZWOJU	59
VIII. MONITOROWANIE REALIZACJI STRATEGII I PROGRAMÓW ROZWOJU	62
1. Założenia systemu monitorowania (wersja maksymalna).....	62
2. Przykładowe proponowane wskaźniki	65
Spis tabel	67

ZAŁĄCZNIKI:

1. Wykaz planowanych zadań i projektów dla celów operacyjnych
2. Diagnoza Gminy Sicienko
3. Raport z badania warunków życia i jakości usług publicznych

I. WPROWADZENIE

1. Czym jest i po co strategia rozwoju gminy?

Prace nad strategiami lokalnych społeczności oparte są o szereg milcząco przyjmowanych (ale nie zawsze uświadamianych) założeń. Jednym z najważniejszych jest idea „rozwoju”, rozumiana z reguły w kategoriach ilościowych i opisywana wskaźnikami oraz miarami o takim charakterze. Innym jest prawo (tzn. legitymacja) lokalnych władz samorządowych do decydowania o kierunkach i tempie owego rozwoju, priorytetach inwestycyjnych, politykach sektorowych (np. polityce oświatowej, kulturalnej) – przynajmniej w zakresie w jakim decyduje o tym wydatkowanie środków publicznych, zarządzanie publicznym majątkiem oraz wydawanie decyzji administracyjnych. Faktycznie wpływ lokalnych władz, zwłaszcza w niewielkich społecznościach, na wszystko co dzieje się na obszarze ich władztwa, jest znacznie większy, bo dotyczy także sfer i relacji nieformalnych oraz psychospołecznych.

Założenia te tworzą swoiste, niekwestionowane aksjomaty lokalnego rozwoju społecznego. Przyjęte przez nas „warunki brzegowe” realizacji strategii i jej programów to:

- Stabilny samorządowy ustrój polityczny,
- Stabilne warunki prawne,
- Względnie stabilne warunki gospodarcze i ekonomiczne,
- Legitymizowane zarządzanie demokratyczne – samorządowe,
- Kompatybilność (niesprzeczność) z innymi dokumentami strategicznymi.

Punktem wyjścia prac nad lokalnymi strategiami rozwoju powinno być **społeczne zdefiniowanie i wyartykułowanie systemu wartości i norm** – świadome rozróżnienie oraz wybór pomiędzy systemami wartości i norm, deklarowanych, pożądanych i faktycznie realizowanych w danej społeczności. Z nich i na ich fundamencie można dopiero zbudować strategiczne cele rozwoju lokalnego.

Jest to proces trudny i niekiedy bolesny, bo konfrontuje aspiracje z ograniczeniami i kompleksami, ale konieczny, by nie powstawały strategie nierealne lub/i rozmiągające się, a nawet sprzeczne z interesami i pragnieniami społeczności.

Strategia rozwoju lokalnego powinna być budowana w ramach społecznego procesu.

Jest on sekwencją następujących po sobie (i zmiennych lub ewoluujących w dłuższym przedziale czasu) działań, zdarzeń i decyzji: określania misji i priorytetów społecznych → definiowania i diagnozowania sytuacji → wyboru spośród różnych możliwości kierunków (wariantów czy alternatyw) działań, decyzji → planowania i współdecydowania → kontroli i weryfikacji.

W procesie tym sprawczą, inspirującą i motywującą rolę pełnią lokalne władze - miejscowi liderzy i decydenci. W obecnym ustroju samorządowym kluczową rolę gra tu „jednoosobowy organ wykonawczy gminy” – wójt. Ekspertci, doradcy, konsultanci, zwłaszcza zewnątrzni, nie powinni wykraczać poza swoje role i podejmować bezpośrednio strategicznych decyzji. W praktyce najczęściej koordynują prace nad strategią i są redaktorami dokumentu strategii. Mogą też przedstawiać i proponować przykłady oraz doświadczenia innych gmin czy też społeczności.

Kiedy mówimy, że **proces budowania strategii powinien być uspołeczniony** chodzi o jak najszerszy: bezpośredni i pośredni udział mieszkańców. Ich uczestnictwo powinno dotyczyć różnych poziomów oraz aspektów prac i podejmowania decyzji. Wykorzystać tu można różnorodność narzędzi, a także form: od badań opinii społecznej, społecznych konsultacji, poprzez spotkania, dyskusje, publiczne debaty, szkolenia, warsztaty i kursy, po zwyczajnie rzetelne przekazywanie informacji. Ważna jest też jawność wszystkich prac. Stanowi to o legitymizacji lokalnej strategii i decyzji jakie będą jej skutkiem.

Tak realizowany proces budowania strategii rozwoju powinien usprawnić i pogłębić współdziałanie władz samorządowych ze społecznością. Odbywa się to między innymi poprzez:

- ❑ szerszy udział mieszkańców (zwłaszcza tzw. liderów) w wytyczaniu kierunków rozwoju, ustalaniu jego tempa i społecznych kosztów, podstawowych mechanizmach i decyzjach samorządowych (poprzez konsultacje, debaty, otwarte spotkania, dyskusje),
- ❑ wspieranie inicjatyw i działań społecznych, zwłaszcza w zakresie samoorganizacji i samoobsługi, wyjście z szerszą ofertą do społeczności w tej dziedzinie,
- ❑ wbudowanie zasady ciągłości planowania strategicznego w strukturę organizacyjną i funkcjonalną samorządu lokalnego, a co ważniejsze jej praktyczne realizowanie,
- ❑ wspieranie i motywowanie aktywności gospodarczej, w szczególności stwarzającej dobre miejsca pracy (np. gminna oferta usług i inwestycji),
- ❑ partnerstwo publiczno-prywatne, tzn. znajdowanie sposobów realizacji interesów i aspiracji prywatnych (osobistych) i społecznych (środowiskowych).

Opracowanie strategii rozwoju według takiej formuły sprzyjać powinno:

- ❑ lepszemu rozpoznaniu i wykorzystaniu zasobów i potencjałów, ale także problemów, progów rozwoju gminy,
- ❑ porządkowaniu (organizacji), ukierunkowaniu (orientacji) i gradacji (ustaleniu hierarchii) działań i inicjatyw władz i społeczności gminy,
- ❑ aktywizacji, mobilizacji i przedsiębiorczości mieszkańców, poszczególnych środowisk i całych lokalnych społeczności,
- ❑ uspołecznieniu procesów decyzyjnych i w ogóle demokratyzacji życia społecznego w gminie,
- ❑ procesowi demokratyzacji i decentralizacji władzy, jak również decyzji na najniższych szczeblach i w miejscowych – lokalnych strukturach,
- ❑ integracji społecznej mieszkańców: odradzania się poczucia wspólnoty, lokalnego patriotyzmu, pozytywnej identyfikacji ze swoim środowiskiem,
- ❑ edukacji i podnoszeniu społecznej świadomości oraz kompetencji obywatelskiej mieszkańców gminy.

W dalszej perspektywie opracowywania strategii rozwoju gminy jej realizacja zaowocować powinna:

- ❑ większą efektywnością i racjonalnością wykorzystania potencjałów gminy,
- ❑ aktywizacją i wzrostem inicjatywności oraz przedsiębiorczości w społeczności lokalnej,
- ❑ wsparciem, ujawnieniem bądź wykreowaniem lokalnych liderów,
- ❑ przygotowaniem i praktycznym stosowaniem narzędzi strategicznego planowania oraz zarządzania gminą, a także orientacji lokalnej polityki samorządu,
- ❑ regulacją oraz poprawą funkcjonalności stosunków pomiędzy społecznością lokalną i władzami samorządowymi gminy,
- ❑ szeregiem konkretnych przedsięwzięć, instytucji, efektów podjętych działań oraz inicjatyw społecznych i indywidualnych.

Jak już powiedzieliśmy, są to założenia modelowe (idealne), w rzeczywistości tylko w części osiąmane w trakcie realnego procesu budowania strategii rozwoju danej społeczności gminnej.

Konkretnie i praktycznie zastosowany przez nas „model” prac przyjmuje następujące, wyjściowe założenia merytoryczne Strategii Rozwoju Gminy Sicienko:

- strategia oparta jest na rzetelnej analizie: diagnozie i ocenie kondycji, uwarunkowań i prognoz rozwoju gminy i jej społeczności,
- strategia jest kontynuacją, rozwinięciem oraz niezbędną korektą poprzedniej „Strategii Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2000-2015”,
- strategia opiera się o ideę rozwoju racjonalnego, zrównoważonego, stymulowanego, planowanego i kontrolowanego,
- strategia proponuje i implementuje idee Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność (RLKS),
- rekomenduje wykorzystanie lokalnych, endogennych potencjałów i zasobów,
- rekomenduje i generuje współpracę międzysektorową JST oraz międzynarodową,

- jest zgodna z innymi strategiami oraz dokumentami strategicznymi (równoległymi i wyższego rzędu),
- rekomenduje służebny charakter administracji publicznej/samorządowej (RLKS),
- strategia będzie monitorowana poprzez bieżącą i sukcesywną analizę rozwoju poszczególnych elementów oraz programów strategicznych,
- horyzont czasowy strategii określono symbolicznie na rok 2020+, co odnosi się z jednej strony do nowej perspektywy finansowej UE 2014-2020, ale zarazem perspektywy wykraczającej strategicznie poza ten czas,
- strategia obejmuje głównie kwestie i działania realizowane w obszarze gminy Sicienko – na rzecz społeczności lokalnej, ale też o charakterze metropolitalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, związane z dobrymi relacjami i uwarunkowaniami zewnętrznymi.

Kontekst prawny i praktyczny dokumentu strategii rozwoju¹

W dotychczasowym stanie prawnym nie ma bezpośredniego obowiązku sporządzania przez samorządy gmin i powiatów dokumentów strategii lokalnego rozwoju². Powszechną praktyką było sporządzanie owych strategii i nie ma chyba w chwili obecnej gminy, a z pewnością nie ma powiatu, który by takiego opracowania nie posiadał. Uchwały o przyjęciu strategii nie są jednak publikowane w wojewódzkich dziennikach urzędowych, jako że nie stanowią one aktów prawa miejscowego, ani innych aktów prawnych objętych obowiązkiem publikacji.

8 kwietnia 2014 r. weszła w życie **ustawa z dnia 24 stycznia 2014 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw** (dalej *uzppr*). Wśród szeregu zmian prawnych nowelizacja ta wprowadziła instytucję „programów rozwoju” gmin i powiatów (art. 15 *uzppr* po nowelizacji).

¹ Korzystamy tutaj w znacznym zakresie ze sporządzonej, z naszej inicjatywy, przez Zespół Prawny Związku Miast Polskich w Poznaniu „Informacji prawnej w przedmiocie konsekwencji prawnych wejścia w życie ustawy o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw dla obowiązywania dotychczas przyjętych przez organy samorządu lokalnego strategii rozwoju oraz dla kontynuowania lub podejmowania nowych działań z zakresu prowadzenia polityki rozwoju na szczeblu gminnym i powiatowym”, materiał powielany, Poznań, 20 listopada 2014 roku.

² Taki status prawny mają natomiast inne dokumenty o charakterze strategicznym jak: studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego czy opracowywane przez gminy i powiaty strategie, które w sposób bezsporny mieszczą się w lokalnej polityce rozwoju. Przykładem są strategie rozwiązywania problemów społecznych (art. 16b ust. 1, art. 17 ust. 1 i art. 19 ust. 1 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej). Ponadto określone w ustawach szczegółowe obowiązki samorządów lokalnych w wielu dziedzinach (mieszkalnictwo, ochrona środowiska, edukacja w powiązaniu z rynkiem pracy) są tak różnorodne i złożone, że wiele gmin i powiatów opracowało dla nich dokumenty strategiczne, na podstawie których starają się prowadzić zintegrowaną, lokalną politykę mieszkaniową, ekologiczną, czy oświatową. Co więcej, szereg aktów normatywnych posługuje się określeniem „**strategii rozwoju**” w odniesieniu do podstawy prowadzonej przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego polityki rozwoju.

Np.: zgodnie z art. 5 ust. 1 pkt. 21 ustawy z dnia 7 marca 2007 r. o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz. U. z 2013 r. poz. 173) program rozwoju obszarów wiejskich obejmuje między innymi „wdrażanie lokalnych strategii rozwoju”,

- zgodnie natomiast z art. 2 ust. 6 ustawy z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim (Dz. U. z 2014 r. poz. 301) środki funduszu przeznacza się na realizację przedsięwzięć, które zgłoszone we wniosku, o którym mowa w art. 5, są zadaniami własnymi gminy, służą poprawie warunków życia mieszkańców i są zgodne ze strategią rozwoju gminy,

- zgodnie zaś z art. 9 ust. 2 ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 2012r. poz. 647) wójt, burmistrz albo prezydent miasta sporządza studium zawierające część tekstową i graficzną, uwzględniając zasady określone w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, ustalenia strategii rozwoju i planu zagospodarowania przestrzennego województwa oraz strategii rozwoju gminy, o ile gmina dysponuje takim opracowaniem.

Stanowią one mają dokumenty o charakterze operacyjno-wdrożeniowym - ustanawiane w celu realizacji celów zawartych w strategiach rozwoju i określające działania przewidziane do realizacji zgodnie z ustalonym systemem finansowania i realizacji, stanowiącym element programu. Nowelizacja nie usankcjonowała natomiast nadal obowiązku przyjmowania przez samorząd gminy i powiatowej strategii rozwoju gminy oraz strategii rozwoju powiatu.

Jednakże tworzenie strategii rozwoju gminy i strategii rozwoju powiatu może wynikać z innych aktów normatywnych, niż ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (uzppr). I tak w przypadku gmin za podstawę prawną dla przyjmowania strategii rozwoju gminy przyjęto 18 ust. 2 pkt. 6 ustawy o samorządzie gminnym (usg), zgodnie z którym uchwalanie programów gospodarczych należy do wyłącznej kompetencji Rady Gminy lub 18 ust. 1 usg, zgodnie z którym Radzie Gminy powierza się wszystkie sprawy związane z działaniami gminy, o ile ustawy nie stanowią inaczej lub 18 ust. 2 pkt. 2 usg, zgodnie z którym Rada Gminy posiada kompetencje do stanowienia o kierunku działań wójta (burmistrza, prezydenta miasta). Co istotne, cechą charakterystyczną strategii rozwoju przyjmowanych lub obecnie opracowywanych w oparciu o wyżej wymienione podstawy prawne, była i jest relatywnie duża swoboda organów gmin, co do zakresu treściowego strategii, bo ustawodawca nie formułując bezpośredniej podstawy prawnej do przyjęcia strategii nie sformułował również jej minimalnego zakresu. Do wyłącznej decyzji organów gminy należy zatem, jakie elementy zostaną w strategii rozwoju ujęte. Wskazać także trzeba, że strategię rozwoju gminy przyjmowane w oparciu o wyżej wymienione podstawy prawne mogły i mogą obejmować dowolnie określony przedział czasu, w tym także okres wykraczający poza okres obowiązywania średniookresowej strategii rozwoju kraju. Równocześnie, w stosunku do strategii rozwoju lokalnego (strategii gmin lub powiatów), wobec milczenia ustawodawcy, nie był stawiany wprost wymóg, by uwzględniały one cele zawarte w innych dokumentach z zakresu prowadzenia polityki rozwoju (np. krajowej strategii rozwoju regionalnego, czy odpowiednich strategii ponadregionalnych), choć zważywszy na założenie spójności polityki rozwoju nie sposób nie przyjąć, że cele te pośrednio były (są) uwzględniane przez organy samorządu lokalnego.

Przepisy znowelizowanej uzppr, w przeciwieństwie do przepisów ustaw ustrojowych stanowiących dotychczas podstawy prawne przyjmowania strategii rozwoju, wyznaczają ścisłe ramy prawne w zakresie: treści programu rozwoju, jego powiązań z innymi dokumentami służącymi prowadzeniu polityki rozwoju, a także procedury ich opracowywania, czy okresu obowiązywania.

Zgodnie z 15 uzppr program rozwoju obejmuje okres niewykraczający poza okres obowiązywania średniookresowej strategii rozwoju kraju (obecnie 2020) lub strategii rozwoju, o których mowa w 9 pkt. 3, które program realizuje. Nadto, ustawodawca przesądził, że elementami obligatoryjnymi programu winny być:

- 1) diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej oraz wyniki raportu ewaluacyjnego, o którym mowa w 15 ust. 62;
- 2) cel główny i cele szczegółowe w nawiązaniu do średniookresowej strategii rozwoju kraju lub innych, o których mowa w 9 pkt. 3, wraz z określonymi wskaźnikami;
- 3) priorytety oraz kierunki interwencji w zakresie terytorialnym, w tym w ujęciu wojewódzkim;
- 4) sposób monitorowania i oceny stopnia osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych;
- 5) plan finansowy, w tym:
 - a) źródła finansowania realizacji programu,
 - b) kwota środków przeznaczonych na finansowanie realizacji programu i jej podział między poszczególne priorytety,
 - c) informacja o wysokości współfinansowania na poziomie programu i priorytetów.
- 6) podstawowe założenia systemu realizacji.

Kwestią podstawową jest jednak fakt (wynikający z zasad kultury prawnej), że **znowelizowane przepisy uzppr wprowadzające instytucję programów rozwoju nie zastępują ani nie uchylają dotychczasowych podstaw prawnych przyjmowania strategii rozwoju gmin**, tj. przepisów 18 ust. 1 usg, 18 ust. 2 pkt. 2 usg, 18 ust. 2 pkt. 6 usg.

Ustawodawca nie przesądził także w przepisach przejściowych nowelizacji uzppr o utracie mocy obowiązujących dotychczas przyjętych strategii, ani też nie nałożył na organy samorządu lokalnego obowiązku ich dostosowania do przepisów ustawy wprowadzających instytucję programu rozwoju. Zatem brak podstaw do uznania, że uchwały przyjmujące strategie rozwoju gminy lub strategie rozwoju powiatu są niezgodne z prawem i niesłuszne są obawy, że w związku z tym mogą zostać zakwestionowane przez właściwe organy nadzoru. Toteż nadal istnieją, jako nie wyeliminowane z obrotu prawnego, podstawy prawne do uchwalania nowych strategii. Po 8 kwietnia 2014 r. stan prawny w zakresie możliwości przyjmowania przez organy samorządu terytorialnego strategii, programów, polityk, kierunków działania organu wykonawczego nie uległ zmianie, co oznacza, że wyżej wymienione dokumenty programowe, w oparciu o które samorząd gminny prowadzi politykę rozwoju, mogą być nadal przyjmowane. Kwalifikować je natomiast należy jako „inne instrumenty prawne” prowadzenia polityki rozwoju w rozumieniu 4 ust. 3 uzppr.

Ustawodawca, nie przesądzając o bycie prawnym kompetencji do przyjmowania strategii rozwoju przez gminy na gruncie innych ustaw przy okazji nowelizacji uzppr świadomie i celowo, pozostawił organom samorządu lokalnego możliwość określania celów lokalnej polityki rozwoju w ramach strategii. Zatem możliwe jest przyjmowanie strategii rozwoju przez samorządy gminne i samorządy powiatowe na dotychczasowych zasadach, a obowiązujące strategie nie straciły ważności, ani nie mogą być kwestionowane w toku procedur nadzorczych przez właściwe organy nadzoru. Oznacza to także, że opracowywane obecnie strategie mogą być przyjmowane przez samorządy w zakładanym (zakontraktowanym) kształcie – innymi słowy, nowelizacja uzppr nie pozbawia samorządów lokalnych nabytych już praw w ramach realizowanych projektów.

Niemniej warto też zauważyć, że chociaż nowelizacja uzppr nie określiła terminów na opracowanie i przyjęcie programów rozwoju, ani sankcji za bezczynność organów samorządu lokalnego w przedmiotowym zakresie, można prognozować (w oparciu o doświadczenie praktyczne), że opracowanie lub realizacja programu rozwoju może stanowić w niedalekiej przyszłości kryterium ubiegania się o środki finansowania zewnętrznego w ramach określonych projektów.

W konsekwencji, zasadnym jest opracowanie lub przyjęcie w oparciu o już skonstruowany dokument strategiczny (strategię rozwoju), „formuły” dokumentu programu rozwoju.

Niezależnie od poczynionych tu obszernych uwag dotyczących wykładni przepisów ustrojowych w związku z nowelizacją uzppr, w porozumieniu z władzami gminy Sicienko, zespół wykonawczy FRDL podjął decyzję o opracowaniu Strategii Rozwoju Gminy Sicienko w formie spełniającej wymogi programów rozwoju w rozumieniu znowelizowanej uzppr, tzn. takiej, by wypełniały one „znamiona” programów rozwoju. W ten sposób unikamy perspektywy zbędnego w praktyce mnożenia, czy wręcz dublowania dokumentów strategicznych.

Istotną z praktycznego punktu widzenia kwestią może okazać się nazewnictwo przyjmowanych dokumentów w toku prowadzenia polityki rozwoju na szczeblu gminnym (zazwyczaj ze względów formalnych stawianych jako warunek przy realizacji projektów). Nic nie stoi na przeszkodzie, by przyjmowany program rozwoju, kontynuując dotychczasową praktykę samorządową, określać w stosowanych uchwałach rad gmin mianem „strategii rozwoju” lub „planu (ów) rozwoju”. W takim przypadku w części normatywnej uchwały należy wpisać w par. 1 „Przyjmuje się program rozwoju, zwany dalej „STRATEGIA I PROGRAMY ROZWOJU GMINY SICIENKO NA LATA 2015-2020+”, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.”

Taką formułę przyjmujemy.

„Strategia i Programy Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+” jako kontynuacja i modyfikacja poprzedniej strategii rozwoju gminy³

Niniejsza Strategia jest kontynuacją „starej” Strategii Rozwoju Gminy Sicienko przyjętej w roku 2000 i obowiązującej faktycznie do czasu przyjęcia „nowej”. W oczywisty sposób jest jej kontynuacją, ale i modyfikacją. Poprzednia misja rozwoju: **„Gmina o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego”** określona w dokumencie jako nadrzędny cel strategiczny⁴ w znacznym stopniu została zrealizowana, jednak nie tylko okoliczności, ale i samo jej rozumienie uległo w ciągu 15 lat istotnej zmianie.

Dokonując generalnej oceny zrealizowania poprzedniej strategii na poziomie najbardziej konkretnym tj. zadań i celów operacyjnych stwierdzić można, że zostało wykonanych więcej zadań niż to zostało określone w dokumencie strategicznym w roku 2000. Część zrealizowanych zadań była przesunięta w czasie w stosunku do założonego harmonogramu. Niektóre, zaplanowane na lata późniejsze, zostały zrealizowane wcześniej, inne były wykonane w późniejszych latach realizacji strategii. Zmiany te spowodowane były głównie możliwościami finansowymi gminy w poszczególnych latach oraz możliwością pozyskania środków pozabudżetowych (w formie dotacji lub/i pożyczek z funduszy krajowych i unijnych). To, że zrealizowano więcej niż planowano w strategii było możliwe dzięki akcesji Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku i skutecznym aplikacjom gminy o środki z różnych programów unijnych. Z realizacji kilku przedsięwzięć zrezygnowano z powodu zbyt wysokich kosztów, zmiany priorytetów budżetowych, technologii lub znalezienia lepszego rozwiązania dla danego zamierzenia. Przykładem może być zaniechanie budowy basenu kąpielowego, czy odstąpienie od realizacji budowy oczyszczalni ścieków w południowej części gminy.

³ Podrozdział opracowany na podstawie podsumowania realizacji Strategii Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2000-2015 dokonanego przez Pana Krzysztofa Kulę - Zastępcę Wójta Gminy Sicienko.

⁴ Korzystamy tu z udostępnionego nam przez UG wydruku dokumentu: Strategia Rozwoju Gminy Sicienko, s. 22

Cele strategii zostały pogrupowane w dziewięciu kluczowych obszarach problemowych i określone jako cele operacyjne – narzędzia do realizacji celu głównego.

Pierwszy z nich: **Ograniczenie emisji zanieczyszczeń pochodzących z produkcji rolniczej**, jest systematycznie realizowany poprzez szkolenia i edukację we współpracy z K-P ODR w Minikowie, mające na celu wzrost poziomu świadomości rolników. Dzięki technologiom, dopłatom i nowym wzorcom rolnictwa ekologicznego, powstaje wiele nowych obiektów o wyższym standardzie ochrony i mniejszej emisji zanieczyszczeń. Także stosowanie nawożenia jest dziś bardziej świadome i kontrolowane. Istnieje system odbioru i utylizacji opakowań, środków chemicznej ochrony.

Realizacja drugiego z celów: **Uzbrojenie terenów pod budownictwo mieszkaniowe** zmieniała się wraz ze zmianą stanu prawnego. Zmusiło to gminę do zweryfikowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Wcześniej opracowano kilka miejscowych planów zagospodarowania dla terenów położonych w Pawłótku, Kruszynie, Zielonczynie, Szczutkach, Mochlu i Osówcu. W latach 2007 i 2008 zostały uchwalone kolejno dwa duże miejscowe plany zagospodarowania dla miejscowości Sicienko oraz północnej części wsi Pawłówek. Stan prawny po zmianie przepisów w planowaniu przestrzennym daje możliwość ustalania warunków zabudowy oraz lokalizacji inwestycji celu publicznego dla terenów, na których brak jest miejscowego planu zagospodarowania w formie decyzji administracyjnej. W gminie Sicienko w ostatnich latach wydaje się np. 200 takich decyzji rocznie obejmujących tereny usytuowane w różnych miejscowościach gminy. Obecnie na terenie gminy jest 2000 działek przygotowanych planistycznie pod zabudowę.

Trzeci, najbardziej obszerny cel strategii: **Pełna i poprawnie funkcjonująca infrastruktura techniczna**, obejmował faktycznie kilkadziesiąt przedsięwzięć inwestycyjnych i modernizacyjnych w dziedzinie szeroko pojętej gospodarki komunalnej oraz ochrony środowiska. Miały one decydujący wpływ na cywilizacyjny rozwój gminy, a także znacząco podniosły standard życia mieszkańców. Wykonane zadania dają także możliwości i podstawy dalszego rozwoju infrastruktury technicznej i w ogóle zrównoważonego rozwoju gminy.

1. Między innymi zmodernizowano w latach 2004/2005 oczyszczalnię ścieków w Wojnowie, jako centralną oczyszczalnię ścieków w gminie, 50% kosztów jej przebudowy zostało zrefundowane z funduszu SAPARD. Wykonanie tego zadania pozwoliło wyłączyć z użytkowania wyeksploatowaną, kontenerową oczyszczalnię ścieków w Sicienku oraz biologiczno-mechaniczne oczyszczalnie ścieków w Strzelewie i Osówcu. W 2003 roku wybudowano przy współudziale finansowym Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej kolektor kanalizacji sanitarnej na odcinku Sicienko-Wojnowo. W roku 2005 przy wsparciu finansowym z Unii Europejskiej (program SAPARD) wybudowano 9 km odcinek kanalizacji Strzelewo – Kamieniec – Dąbrówka Nowa – Wojnowo oraz wspólnie z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej wybudowano kolektor Osowiec – Dąbrówka Nowa. Realizacja tych zadań sprawiła, że założone w strategii zadania polegające na wykonaniu modernizacji oczyszczalni ścieków w Sicienku i Strzelewie stały się bezprzedmiotowe. W kolejnych latach realizowano następne zadania: w roku 2011, przy wsparciu finansowym z PROW, wybudowano kolektor kanalizacji sanitarnej w części miejscowości Pawłówek, w latach 2012/2013, również przy znaczącym wsparciu finansowym ze środków UE, został wybudowany kolektor sanitarny z Osowca do granicy miasta Bydgoszcz. Obydwa kolektory zostały połączone z systemem kanalizacyjnym miasta, a ścieki nimi płynące oczyszczane są przez oczyszczalnię ścieków w Fordonie. W roku 2013 wybudowano kolektor sanitarny w Janinie, w kolejnym zaś roku w Teresinie. Inwestycje te współfinansowane były również ze środków UE. Kolektor sanitarny z Teresina odprowadza ścieki do kanalizacji na terenie gminy Nakło nad Notecią. Zabieg ten pozwolił wyłączyć z użytkowania wyeksploatowaną i nieefektywną oczyszczalnię ścieków w tej miejscowości. Wybudowane systemy kanalizacyjne stwarzają możliwość rozbudowy sieci kanalizacyjnych w następnych miejscowościach: Kruszynie, Kruszyńcu, Pawłównu, Zielonczynie, Mochlu i Szczutkach. Rozbudowa systemu kanalizacyjnego sprawiła, że obecnie co trzeci mieszkaniec gminy ma dostęp do kanalizacji sanitarnej, podczas gdy w roku 2000 z takiej formy pozbywania się odpadów ciekłych mógł korzystać zaledwie co dziesiąty mieszkaniec gminy. Obecnie na terenie gminy funkcjonuje 100 przydomowych oczyszczalni ścieków, budowa których od trzech lat dotowana jest ze

środków budżetu gminy. Z tej formy wsparcia każdego roku korzysta kilkanaście osób z miejscowości, w których nie ma i nie planuje się ze względów techniczno-ekonomicznych budowy kanalizacji sanitarnej. Obecnie gmina dotuje (z budżetu gminy), także wywóz ścieków z szamb. Działanie to sprawia, że coraz więcej ścieków trafia tam gdzie powinna tzn. na oczyszczalnię ścieków.

2. Każdego roku z budżetu gminy wydatkowane były znaczące środki finansowe na rozwój sieci wodociągowej. Działania te obejmowały głównie zaopatrzenie w wodę nowych terenów budowlanych powstałych w Osówcu, Pawłótku, Kruszynie, Mochlu, Zielonczynie czy Gliszczu. Zrealizowane inwestycje sprawiły, że na dziś gmina Sicienko należy do grona gmin wiejskich o najwyższym stopniu zwodociągowania. Rozpoczęto też systematyczną wymianę przestarzałej sieci azbestowej. Po wybudowaniu nowoczesnej stacji uzdatniania wody oraz magistrali wodociągowej w Osówcu, o dużej wydajności, zniknął problem z ilością i jakością wody do picia na terenie gminy. Zgodnie z postanowieniami strategii SUW w Sicienku została przystosowana do pracy w warunkach specjalnych. Rozbudowa budynku stacji i zakup agregatu prądotwórczego pozwala na normalne funkcjonowanie hydroforni w warunkach braku energii elektrycznej.

3. Zaplanowane w strategii zadania w zakresie gazyfikacji gminy w obecnym systemie prawnym są praktycznie nie do zrealizowania. Gmina nie może być inwestorem przedsięwzięcia polegającego na budowie gazociągu do Strzelewa i Osówca. Zgodnie z prawem energetycznym zadanie to może zrealizować tylko PGNiG na zasadzie umów przyłączeniowych z przyszłymi odbiorcami paliwa gazowego. Również gmina nie ma większego wpływu na przyspieszenie decyzji o budowie gazociągu DN300 Świecie-Mrocza ze stacją redukcyjną w Sicienku, co stworzyłoby możliwość gazyfikacji północnej części gminy. Gmina wykonała w pełni zadania w zakresie wykorzystania istniejącej sieci gazowej. We wszystkich obiektach komunalnych mogących korzystać z paliwa gazowego wykonano ekologiczne kotłownie gazowe.

4. W zakresie oświetlenia ulicznego strategia zakładała wypracowanie i zrealizowanie racjonalnego programu oświetlenia miejscowości. Program taki został opracowany i w końcu 2004 roku zmodernizowano i rozbudowano o ponad 100 nowych punktów

światlnych system oświetlenia ulicznego. Ponadto każdego roku istniejąca sieć rozbudowywana była o kolejne punkty w różnych miejscowościach gminy. W okresie realizacji strategii ilość punktów świetlnych w gminie podwoiła się. Obecnie jest ich prawie 600. Zrealizowany system oświetlenia ulicznego jest energooszczędny. Pomimo dużego wzrostu ilości opraw zainstalowana moc, a tym samym koszty energii i eksploatacji sieci nie powiększyły się w stosunku do stanu przed modernizacją.

5. Znacząco zmieniła się sytuacja w zakresie uporządkowania gospodarki odpadami. Wysypisko odpadów komunalnych w Trzemiętówku zostało wyposażone w wagę samochodową, wybudowano pomieszczenie socjalne, częściowo oświetlono, doprowadzono wodociąg oraz teren wysypiska ogrodzono, co zabezpieczało sąsiednie tereny przed zanieczyszczeniem. Wykonano także przegląd ekologiczny, na bieżąco prowadzony był monitoring wód gruntowych w strefie oddziaływania wysypiska. W roku 2010 wskutek wypełnienia pojemności wysypiska zostało ono zamknięte i obecnie przechodzi proces rekultywacji.

Od 1 lipca 2013 roku gospodarka odpadami na terenie gminy realizowana jest zgodnie z przepisami tzw. „ustawy śmieciowej”. Obowiązkiem zbiórki i segregacji odpadów objęty jest teren całej gminy. W ostatnich latach gmina włączyła się i wspiera działania związane z budową zakładu termicznej utylizacji odpadów komunalnych w Bydgoszczy. Obiekt taki obecnie jest w trakcie powstawania, a jego uruchomienie planuje się na IV kwartał 2015 roku.

6. Zaplanowane zadania z zakresu modernizacji i budowy dróg wykonywano faktycznie w większym zakresie niż zakładano w strategii rozwoju gminy w roku 2000. Między innymi utwardzono i zmodernizowano nawierzchnie dróg do Nowackowa, na odcinku Wojnowo-Chmielewo, drogę Osowiec-Szczutki (bitumiczna), część drogi przez wieś Wojnowo. W roku 2003 przy pomocy finansowej z programu SAPARD wybudowano 3 km drogi o nawierzchni bitumicznej Dąbrowice-Murucin oraz przy pomocy dotacji z Banku Światowego wybudowano drogę Szczutki-Tryszczyń Doły (droga krajowa nr 25). Zgodnie z wolą Rady Gminy zmieniono kolejność realizacji dróg w Kruszynie i Trzemiętowie. I tak w roku 2005 zrealizowano I etap budowy drogi Kruszyn - Dąbrówka Nowa, a rok później została wybudowana droga Trzemiętowo - Trzemiętowo Kolonia. Inwestycja ta realizowana była przy pomocy środków unijnych

z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Udzielana pomoc to 70% kosztów kwalifikowanych zadania. W następnych latach zrealizowano II etap przebudowy drogi Kruszyn – Dąbrówka Nowa, wybudowano drogę do Kamieńca, odcinki dróg w Wierzchucinku oraz korzystając ze środków unijnych w ramach RPO wybudowano drogi o nawierzchni bitumicznej do Chmielewa, Gliszczu Kolonii i Szczutek. Zrealizowano, także kilkanaście kilometrów chodników z brukowej kostki betonowej. Powstały one w Teresinie, Samsiecznie, Trzemiętowie, Gliszczu, Szczutkach, Mochlu, Wierzchucinku, Sicienku, Wojnowie, Dąbrówce Nowej i Kruszynie. Praktycznie na wszystkich drogach o nawierzchni bitumicznej wykonano regenerację poprzez powierzchniowe utrwalenie lub nowe nakładki bitumiczne. Najważniejszym zadaniem drogowym wykonanym w ostatnich latach jest gruntowna przebudowa drogi Bydgoszcz – Wojnowo i Wojnowo – Prosperowo. Główna oś komunikacyjna gminy na kierunku północ – południe wykonana została przy znaczącym wsparciu finansowym ze środków UE, NPPDL i Powiatu Bydgoskiego. W ciągu tej drogi powstała także ścieżka rowerowa łącząca Bydgoszcz z terenem krajobrazu chronionego – Rynny Jezior Byszewskich w Prosperowie i Wierzchucinku. W bieżącym roku wybudowano także, ścieżkę rowerową z Bydgoszczy nad Zalew Koronowski, która przebiega przez teren gminy w miejscowości Osówiec.

Każdego roku realizowana była też budowa jednej drogi ze środków Funduszu Ochrony Gruntów Rolnych. Są to drogi o nawierzchni ulepszonej kruszywem kamiennym. Szczególnie w ostatnich latach gmina dokonuje budowy dróg osiedlowych (drogi o nawierzchni z brukowej kostki betonowej) w Strzelewie, Sicienku, Kruszynie, Zielonczynie, a w przygotowaniu są kolejne.

Czwarty cel poprzedniej strategii: **Utworzenie nowych miejsc pracy**, należał do najtrudniejszych nie tylko ze względu na sytuację na rynku pracy, ale głównie dlatego, że samorząd może tylko pośrednio oddziaływać na tę sferę i ma niewiele skutecznych do tego instrumentów. Samorząd gminy był i jest bezpośrednio lub pośrednio pracodawcą dla wielu osób pracujących przy realizacji inwestycji gminnych tj. budowie wodociągów, sal gimnastycznych, remontów obiektów szkolnych i sportowych, a w ostatnich latach w ramach robót publicznych i prac interwencyjnych przy wykonywaniu zadań związanych z bieżącym utrzymaniem istniejącej infrastruktury

oraz prac porządkowych. W tej formie zatrudnionych na różne okresy czasu zostało kilkadziesiąt osób, głównie mężczyzn, a przy dowozie dzieci do szkół, także kobiet. W ramach aktywizacji i reorientacji na rynku pracy, w gminnych szkołach w Wojnowie, Sicienku i Samsiecznie (za środki z ARiMR) organizowane były dla rolników i ich rodzin z terenu gminy kursy małej przedsiębiorczości. Miało to wpływ na znaczny wzrost zarejestrowanych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie gminy.

Gmina w sposób pośredni wpływała na możliwość tworzenia nowych miejsc pracy przygotowując tereny dla inwestorów w opracowanych planach miejscowych zagospodarowania przestrzennego między innymi w: Strzelewie, Zielonczynie, Wojnowie i Osówcu – pod stawy infiltracyjne. Działania gminy zmierzały również do promocji tych działek i ich funkcji inwestycyjnych. Zachętą dla inwestorów jest też stworzenie pełnej infrastruktury technicznej w rejonie oferowanych nieruchomości. Zaowocowało to już wybudowaniem przez MWiK Bydgoszcz infiltracyjnego ujęcia wody w Osówcu oraz zakładu produkcyjnego firmy GRAFORM w Kruszynie. Ten ostatni zatrudnia obecnie 180 osób, w tym dużą część stanowią mieszkańcy gminy. Strategia zakładała okresowe ulgi podatkowe dla inwestorów. Do tej pory nie korzystano jednak z tej formy zachęt.

Piąty cel strategii: **Promocja gminy**, realizowany był w kilku formach. Wydawane były materiały promujące gminę typu: folder o gminie, kalendarz, przewodnik po szlakach turystycznych. Została utworzona Galeria Sztuki w budynku Izby Tradycji Kulturalnej. Od 10 lat, co kwartał, organizowane są nowe wystawy, zauważalne w prasie i telewizji lokalnej. Materiały promocyjne o gminie ukazują się w folderach wydawanych przez Starostwo Powiatowe czy Urząd Marszałkowski. Z każdym rokiem rozbudowywana jest strona internetowa gminy, która jest coraz ciekawsza, zawiera coraz więcej informacji, stając się nie tylko łatwo dostępnym powszechnym źródłem informacji, ale i narzędziem promocji gminy.

Szósty cel strategiczny zakładał poprawę **Rentowności gospodarstw rolnych**. Wpływ samorządu na tę sferę jest znikomy, decydują takie czynniki jak: stabilna polityka rolna państwa i UE, koniunktury gospodarcze, a nawet napięcia polityczne odcinające ważne rynki zbytu (casus Rosji). Wpływ też mają czynniki klimatyczne

i pogodowe. Jednak po wejściu do UE i uruchomieniu całego systemu dopłat, programów wsparcia i modernizacji rolnictwa oraz obszarów wiejskich sytuacja uległa wyraźnej poprawie. Nie dysponujemy konkretnymi wskaźnikami dotyczącymi gminy Sicienko, ale w skali ogólnokrajowej, mamy do czynienia ze swoistą rewolucją w tym zakresie. Z różnych programów organizowane są szkolenia dla rolników. Gmina współfinansuje wyjazdy rolników na targi i wystawy do Poznania i Przysieka. Każdego roku z budżetu gminy dofinansowywane są badania gleby przeprowadzane przez Stację Chemiczno-Rolniczą w Bydgoszczy. Gmina finansuje badanie 100 próbek gleby rocznie. Rolnicy informowani są o funduszach pomocowych i otrzymują pomoc w pisaniu aplikacji o te środki. Dzięki staraniom gminy, część kilku miejscowości została zaliczona do obszarów ONW (obszary o niekorzystnych warunkach gospodarowania). Niewykorzystanymi formami zwiększania rentowności i konkurencyjności gospodarstw są formy organizacji, tworzenie grup producentów rolnych, spółdzielni, czy szerzej kooperacja i współdziałanie z innymi producentami grupami w tworzeniu rynku hurtowego. Wynika to z braku szerszego zainteresowania rolników tymi formami współpracy i kooperacji. Ma to wciąż swe źródło w braku zaufania i złych doświadczeniach z przeszłości.

Siódmy cel strategii jakim było: **Podnoszenie poziomu wykształcenia mieszkańców gminy** znalazł odbicie w wielkości środków, jakie gmina przeznacza w budżecie na edukację i oświatę głównie szkolną, ale i pozaszkolną. Obecnie wszystkie placówki oświatowe mają już podstawowe wyposażenie i sale gimnastyczne. Każdego roku znaczące środki przeznacza się na prace remontowe i modernizacyjne budynków szkolnych oraz zakup nowoczesnych pomocy naukowych. W okresie lat 2000-2006 wszystkie szkoły zostały wyposażone w pracownie komputerowe z nieograniczonym dostępem do Internetu, a w następnych latach w tablice interaktywne. W świetlicach wiejskich uruchomiono kawiarenki internetowe. We wszystkich szkołach prowadzona jest nauka języka obcego. Nauką języka objęte są również dzieci w oddziałach przedszkolnych. Z roku na rok zwiększa się ilość godzin wyrównawczych i zajęć świetlicowych. Coraz powszechniejsza jest opieka i oferta przedszkolna. Powstały nowe oddziały przedszkolne, część dzieci korzysta z przedszkoli bydgoskich. Gmina refunduje koszty pobytu. Korzystając ze środków unijnych z POKL, w gminnych

szkołach i oddziałach przedszkolnych, realizowanych było kilka atrakcyjnych programów edukacyjnych. Systematycznie realizowany jest program dokształcania nauczycieli. Stworzony został system nagradzania najlepszych uczniów w gminie oraz uczniów osiągających sukcesy naukowe lub sportowe w konkursach, zawodach rangi wojewódzkiej i krajowej.

Zagospodarowanie turystyczno-rekreacyjne obszaru jezior, to ósmy cel strategii Sicienka 2000-2015. Został on zrealizowany tylko częściowo: zmodernizowano teren pola biwakowego w Wierzchucinku. Zrezygnowano z planów związanych z trasą byłej kolejki wąskotorowej, niejako zamiast tego zorganizowano Wierzchuciński Szlak Czterech Jezior oraz kilka innych szlaków turystycznych, w tym edukacyjny szlak turystyczny po umocnieniach Przedmościa Bydgoskiego. Brak praw do dysponowania terenem w sąsiedztwie jeziora Wierzchucińskiego Dużego odsunął zamiar utworzenia i zagospodarowania plaży w tym miejscu. W roku 2007 została opracowana kompletna dokumentacja techniczna na zagospodarowanie terenu wokół jeziora Wierzchucińskiego Dużego oraz koncepcja budowy punktu widokowego. Jednak brak akceptacji społecznej dla takich działań zweryfikował realizację większości zaprojektowanych przedsięwzięć. Przebudowano jedynie niewielkie odcinki ciągów komunikacyjnych. Zrealizowano natomiast, ze środków unijnych, schroniska młodzieżowe dla 20 osób w Wierzchucinku i Mochlu.

Ostatni ze sformułowanych w strategii Sicienka na lata 2000-2015 celów: **Dobrze funkcjonująca infrastruktura społeczna**, także jest złożony i wieloaspektowy. Jego realizacja zakładała wykonanie wielu zadań w okresie planowanych 15 lat. Jednym z największych miała być budowa basenu kąpielowego w Sicienku. Szybko opracowano koncepcję wraz z planowanymi kosztami eksploatacji. Po przeprowadzeniu szerokich konsultacji właśnie wysokie koszty eksploatacyjne spowodowały, że odstąpiono od realizacji tego zadania. Zrealizowano zaś między innymi: przebudowę budynku szkoły w Zielonczynie na świetlicę wiejską, korzystając ze środków unijnych wyremontowano budynek Izby Tradycji Kulturalnej w Sicienku oraz zagospodarowano i urządzono teren przyległy, wyremontowano obiekt świetlicy w Wierzchucinku i Mochlu, wybudowano nową świetlicę wiejską w Osówcu oraz przebudowano i rozbudowano WDK w Kruszynie. Praktycznie wyremontowano

wszystkie świetlice wiejskie, uruchomiono w nich systemy grzewcze oraz sanitariaty, wyposażono w nowy sprzęt. W części z nich zostały stworzone etaty i zatrudniono nowych pracowników. Wspierane finansowo i organizacyjnie są działania kulturalne: Galeria Sztuki ITK, majówka, piknik dożynkowy, turniej sołectw oraz coraz liczniejsze imprezy sportowe i rajdy rowerowe. Gmina udziela wsparcia istniejącym zespołom folklorystycznym Kruszyńnianki i Wrzos. Co roku dokonywany jest zakup książek do bibliotek szkolnych oraz do Gminnej Biblioteki Publicznej w Sicienku, przez co księgozbiór staje się coraz bardziej atrakcyjny. Do infrastruktury społecznej zaliczają się również boiska sportowe. W ostatnich latach zaplanowano i wykonano boisko sportowe Orlik 2012 w Zielonczynie, w Wojnowie boisko z trawy sztucznej oraz trawiaste boisko piłkarskie. Boiska wielofunkcyjne powstały także w Łukowcu, Pawłówku, Wierzchucinku, Trzemiętowie, Samsiecznie, Sicienku, Kruszyń i Dąbrówce Nowej.

Strategia zakładała utworzenie warsztatów terapii zajęciowej w budynku byłej szkoły w Zielonczynie. Z różnych powodów zadanie to nie zostało zrealizowane. Osoby z terenu gminy korzystają jednak z takich warsztatów w innych ośrodkach, między innymi w Białych Błotach.

Przez cały okres realizacji strategii realizowany był dowóz dzieci do szkół. W okresie tym udało się pozyskać nowe autobusy. Jeden z nich został zakupiony za środki MENiS.

Zmiany własnościowe w służbie zdrowia, jakie nastąpiły w omawianym okresie oraz powszechnie znane problemy z jakimi boryka się polska służba zdrowia sprawiły, iż wskazane w strategii działania gminy w tym zakresie stały się bezprzedmiotowe i niemożliwe do zrealizowania.

Podsumowując można stwierdzić, że cel strategiczny został osiągnięty, choć zakładany wysoki poziom rozwoju gospodarczego został niejako wyparty i zastąpiony przez wyższy poziom życia, rozwoju społecznego i kulturalnego. Jednym z mierników zmian i osiągnięć może być sytuacja materialno-bytowa społeczeństwa i samej gminy. Dochód na jednego mieszkańca gminy wzrósł w tym czasie ponad dwukrotnie: z 1404 zł przy liczbie mieszkańców 8246 w roku 2000, do 3225 zł na koniec roku 2013, przy liczbie 9755 mieszkańców. Osiągnięte inne

wskaźniki realizacji strategii, jak np. stopień zwodociągowania, skanalizowania, zgazyfikowania, infrastruktura techniczna i społeczna, zbliżają standard życia w wiejskiej gminie Sicienko do dobrych standardów miejskich.

Można też powiedzieć, że przez bez mała 15 lat, jakie upłynęły od uchwalenia Strategii Rozwoju Gminy Sicienko, nie nastąpiła żadna rewolucyjna zmiana. Mimo tego gmina Sicienko i jej społeczność to dzisiaj jednak inny – dużo lepszy i zamożniejszy – świat i życie.

Od kilku lat na terenie gminy przybywa średnio ponad 50 nowych komfortowych domów jednorodzinnych. To najlepszy wskaźnik tego, że gmina Sicienko i warunki życia w niej są atrakcyjne. Dlatego ludzie właśnie wybierają ją jako swoje miejsce do dobrego i dostatniego życia.

II. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE I PRZEBIEG PRAC

1. Nota metodologiczna

Kujawsko-Pomorskie Biuro Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej przyjęło sposób planowania strategii rozwoju jako wyobrażenia przyszłości jakiej życzy sobie jej społeczność, a następnie takiego ułożenia teraźniejszości i zaplanowania przyszłości, które prowadzi do urzeczywistnienia tej wizji. Podejście to nie tylko prowadzi do pożądanых zmian, ale spełnienia funkcje, dla których istnieje samorządowa administracja – zaspokojenia teraźniejszych i przyszłych potrzeb mieszkańców.

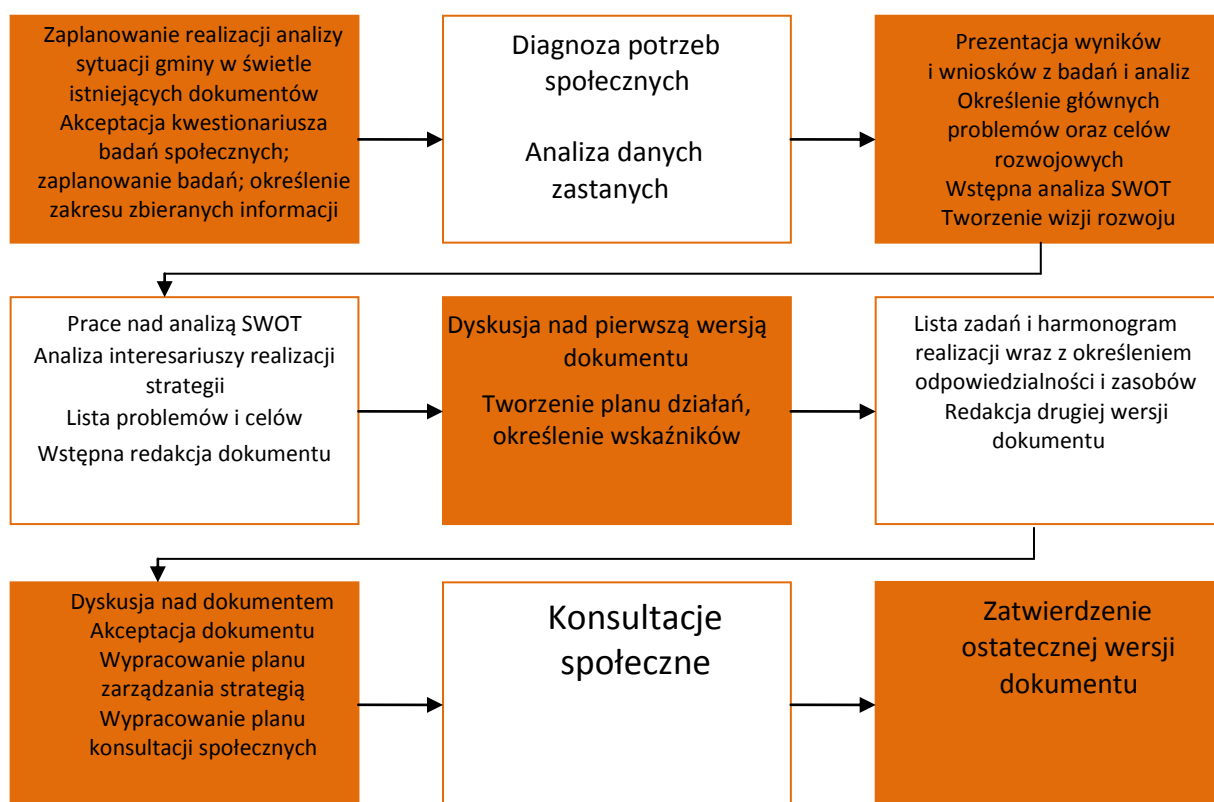
Wartością, która wyróżnia FRDL w tworzeniu strategii rozwoju jest praca oparta na Partycypacyjnym Modelu Planowania Strategicznego, z którego wielokrotnie mieliśmy okazję owocnie korzystać. Oznacza to, że działania kierujemy:

- w zaangażowanie szerokiej reprezentacji środowiska lokalnego: przedstawicieli instytucji, organizacji pozarządowych, liderów lokalnych,
- w wypracowanie strategicznych rozwiązań, obejmujących trzy obszary: gospodarczy, społeczny i środowiskowy, przyjmując perspektywę ich zrównoważonego rozwoju,
- w opracowanie raportu o stanie gminy/powiatu opartego na rzetelnej analizie danych zastanych,
- na przeprowadzenie pogłębionej diagnozy społecznej (socjologicznych badań terenowych i środowiskowych),
- na weryfikację wypracowanych rozwiązań w toku rzeczywistych i efektywnych konsultacji społecznych,
- na uwzględnienie priorytetów rozwoju w opinii ogółu mieszkańców,
- na ścisłą współpracę przy tworzeniu dokumentu pomiędzy interesariuszami społecznymi i instytucjonalnymi, pracownikami urzędu oraz konsultantami ze strony FRDL.

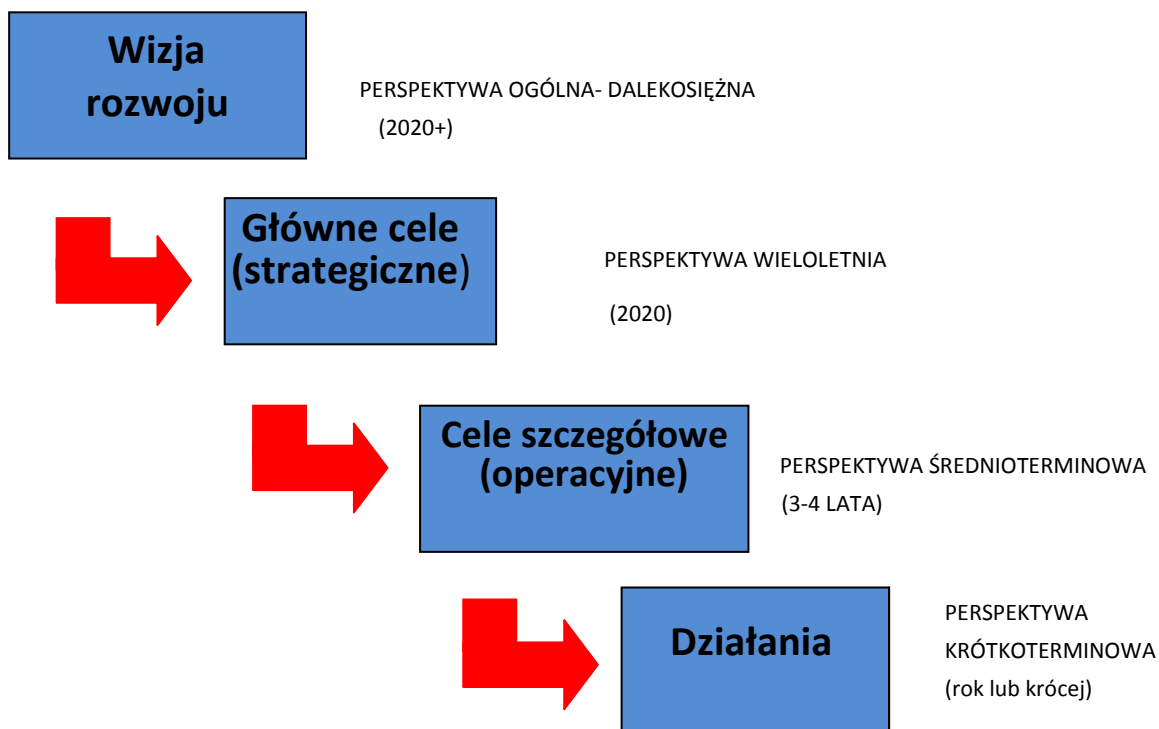
Główne pytania, które zadajemy przy pracach nad strategią rozwoju gminy, to:

- Jakiek są najwazniejsze problemy i potencjaly gminy?
(analiza realizacji strategii 2000-2015, diagnoza potencjalow oraz analiza SWOT)
- Jakiek są najlepsze sciezki rozwoju, oparte o własne (endogenne) i zewnetrzne potencjaly i mozliwosci? (diagnoza prospektywna)
- Gdzie wspolnota powinna byc za pare lat? (wizja)
- Jakiek są w związku z tym strategiczne cele i programy dzialania samorzadu gminy?

Przebieg procesu Partycypacyjnego Modelu Planowania Strategicznego (PMPS) ilustruje zamieszczony poniżej diagram. Pola zacienione (pomarańczowe) oznaczają spotkania Zespołu Strategicznego. Pola białe wskazują prace podejmowane pomiędzy tymi spotkaniami.



Konstrukcja dokumentu strategicznego wypracowywanego w ramach PMPS ma charakter hierarchiczny – kolejne elementy Strategii podporządkowywane są elementom nadrzędnym i są z nimi ściśle powiązane. Kluczową – porządkującą rolę, pełni uzgodniona w trakcie dyskusji Zespołu Strategicznego wizja rozwoju gminy.



Końcowy dokument strategii przygotowanej w ramach PMPS obejmuje:

- raport o stanie gminy (diagnoza prospektywna gminy Sicienko),
- raport na temat ocen warunków życia i jakości usług publicznych przez mieszkańców (badania socjologiczne „Badanie warunków jakości życia i usług społecznych”),
- analizę najważniejszych problemów oraz szans rozwojowych gminy (SWOT),
- określenie wizji rozwoju,
- sformułowanie strategicznych celów rozwoju gminy Sicienko w perspektywie wieloletniej (2020+),
- sformułowanie operacyjnych celów (programów działania) dla każdego z celów strategicznych (perspektywa 3-4 lat),

- wykaz planowanych konkretnych działań oraz projektów krótko i średnio terminowych zawierający planowany termin/czas ich realizacji, główne źródła finansowania, zakładane rezultaty oraz niekiedy uwagi dotyczące powiązań z innymi celami i programami, lub/i dotyczące instytucji wiodącej,
- plan zarządzania strategią obejmujący także procedury monitoringu wdrażania działań oraz procedury aktualizacji strategii.

2. Przebieg prac nad strategią

Przystępując do pracy nad strategią, początkowo rozplanowaliśmy cały proces w czasie (harmonogram prac – poniżej). Pozwoliło to nam na zidentyfikowanie, a następnie na przygotowanie poszczególnych etapów i sekwencji prac nad strategią. Absorbujący czas wyborów samorządowych i przełomu roku 2014/2015 oraz kwestie prawne dotyczące statusu strategii lokalnych nieco zweryfikowało te plany. Zostały one ostatecznie w pełni i owocnie zrealizowane.

Proces prac warsztatowych przebiegał bardzo intensywnie. Odbłyły się cztery spotkania, podczas których wszyscy zainteresowani, chcący mieć wpływ na planowanie wizji gminy, pracowali w niewielkich grupach warsztatowych.

Efektom spotkań warsztatowych było przede wszystkim:

- wypracowanie założeń dotyczących procesu planowania Strategii Rozwoju Gminy Sicienko,
- zebranie danych i informacji diagnostycznych,
- uwagi i wnioski z diagnoz, wyjaśnienie oraz jakościowe rozszerzenie szeregu kwestii,
- wykonanie wstępnej analizy SWOT gminy Sicienko,
- określenie i zbudowanie spójnego systemu celów strategicznych i operacyjnych oraz przypisanych im programów operacyjnych.

Oprócz wymienionych wyżej efektów, należy pamiętać, że spotkania te miały również charakter uspołeczniający, pozwoliły na zebranie w jednym miejscu przedstawicieli i ekspertów różnych środowisk.

Na spotkaniach panowała atmosfera zaangażowania, dzięki której uczestnicy wzajemnie mogli wymieniać się wiedzą, opiniami i doświadczeniami. Równie ważnym rezultatem spotkań była integracja środowiska przejawiająca się lepszą współpracą administracji samorządowej z mieszkańcami oraz budowanie konstruktywnych relacji wewnątrz grup pracujących na warsztatach.

Zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi zależało nam na włączeniu w prace nad strategią i programami rozwoju jak najszerszego grona mieszkańców gminy – odbiorców późniejszych decyzji i działań. Chodziło nam o to, by prace nad strategią umożliwiły wyartykułowanie opinii, aspiracji i interesów lokalnej społeczności. Temu służyły badania socjologiczne wykonane na przełomie września i października 2014 r. przez zespół Kujawsko-Pomorskiego Biura FRDL w Bydgoszczy, na reprezentatywnej próbie. Wyniki badań zostały publicznie przedstawione w siedzibie Urzędu Gminy, 23 października 2014 r., przez twórcę metodologii badania – dr Cezarego Trutkowskiego, socjologa z Uniwersytetu Warszawskiego.

Pierwszym etapem prac nad strategią było **skompletowanie jak najliczniejszego i „reprezentatywnego” Zespołu Zadaniowego**. Poprzez imienne zaproszenia, umieszczenie informacji na stronie internetowej, a także wywieszenie informacji w urzędzie, zaprosiliśmy: radnych, pracowników samorządu gminnego, przedsiębiorców, członków organizacji pozarządowych, grupy działania oraz wszystkich zainteresowanych mieszkańców. Zaproszonych zostało ponad 50 osób z różnych grup, organizacji i środowisk.

Prace wykonawcze ze strony Urzędu Gminy Sicienko koordynował Wójt Jan Wach oraz Zastępca Wójta Krzysztof Kula.

Za koordynację prac merytorycznych i jakość opracowanego dokumentu oraz proces przygotowywania strategii odpowiadał zespół Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej Kujawsko-Pomorskiego Biura FRDL:

- dr Grzegorz Kaczmarek – ekspert wiodący
- dr Cezary Trutkowski – badania socjologiczne
- Katarzyna Reszczyńska
- Przemysław Byś

Strategia i Programy Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+

Tabela 1. Ramowy harmonogram procesu opracowania strategii rozwoju gminy Sicienko w okresie od sierpnia do kwietnia 2015 r.

Terminy – miesiąc / działania	Sierpień 2014	Wrzesień 2014	Październik 2014	Listopad 2014	Grudzień 2014	Styczeń 2015	Luty 2015	Marzec 2015	Kwiecień 2015
Spotkanie z władzami jst inicjujące prace, robocze spotkanie z osobami wyznaczonymi do pracy nad strategią, omówienie zasad współpracy oraz przygotowanie ankiety i losowanie próby do badania, omówienie koniecznych do przekazania danych									
Analiza danych zastanych									
Terenowa realizacja „Badań warunków jakości życia i usług społecznych”; opracowanie raportu z badania									
<u>I spotkanie Zespołu Strategicznego</u> Robocza ocena problemów, potrzeb oraz celów i metod realizacji, analiza interesariuszy strategii, omówienie planu pracy, analiza SWOT									
<u>II spotkanie Zespołu Strategicznego</u> Prezentacja wyników „Badań warunków życia i jakości usług publicznych”, podsumowanie analizy SWOT, określenie misji, prezentacja wstępnej wersji „Raportu o stanie JST”									
<u>III spotkanie Zespołu Strategicznego</u> Zapisanie misji, celów strategicznych, podsumowanie dotychczasowych prac zredagowanie roboczej wersji planu zadań									
Opracowanie planu zadań oraz przygotowanie ostatecznej wersji „Diagnozy o stanie jst”,									
Opracowanie wstępnej wersji dokumentu strategii i przekazanie jej do konsultacji społecznych									
Konsultacje społeczne opracowanej strategii jst									
Strategiczna ocena oddziaływania na środowisko									
<u>IV spotkanie Zespołu Strategicznego</u> Analiza wyników konsultacji społecznych i redakcja ostatecznej wersji dokumentu strategii, opracowanie ostatecznych wskaźników monitorowania									
Opracowanie ostatecznej wersji dokumentu strategii									
Prezentacja Strategii na Sesji Rady Gminy, zatwierdzenie ostatecznej wersji									

III. WSTĘPNA DIAGNOZA STRATEGICZNA

Rzadko się zdarza, by jeden czynnik miał tak decydujące i wieloaspektowe znaczenie dla całej rzeczywistości gminy oraz jej perspektyw. W przypadku gminy Sicienko jest to bezpośrednie sąsiedztwo z 360-tysięczną Bydgoszczą, a tym samym położenie w tzw. Bydgosko-Toruńskim Obszarze Funkcjonalnym (B-TOF). Przemienne skutki tego faktu mają nie tylko charakter funkcjonalnych powiązań i zależności we wszystkich bez wyjątku dziedzinach życia i obszarach gospodarki, kultury, relacji społecznych. Jak wykazała to nasza obszerna diagnoza ta „renta położenia” determinuje procesy demograficzne, kulturowe i cywilizacyjne w gminie. Czynnik ten musi więc być nieustannie obecny w dziedzinie strategicznego planowania przestrzennego, gospodarczego i społecznego.

Analiza realizacji poprzedniej strategii rozwoju (w latach 2000-2014) wykazała, że w porównaniu z sąsiadami gmina Sicienko rozwijała się w sposób wyjątkowo zrównoważony. Mimo tego, w kilkunastu minionych latach dokonał się na jej obszarze znaczny wzrost poziomu życia. Paradoksalnie gmina Sicienko zawdzięcza to po części swojemu stosunkowo niewielkiemu potencjałowi demograficznemu i środowiskowemu a także umiejętnemu wykorzystaniu położenia oraz innych walorów, zasobów i okazji. Piszemy o tym obszerniej w dokumencie „Diagnoza gminy Sicienko”. Dzięki temu gmina Sicienko, jedna z 6 wiejskich gmin powiatu bydgoskiego bezpośrednio graniczących z Bydgoszczą, jako jedyna obok gminy Dobrcz, zachowała jeszcze rolniczy charakter. Jednak jest to już inne, gwałtownie modernizujące się rolnictwo, zastępowane lub uzupełniane coraz częściej innymi funkcjami, niezwiązanymi już z tą dziedziną gospodarki. Podstawą rozwoju gospodarczego gminy i źródłem dochodów jej mieszkańców będzie w coraz większym stopniu różnicujący się oraz specjalizujący sektor usług oraz praca związana z bliskością metropolii. Rolnictwo, przetwórstwo rolno-spożywcze i obsługa rolnictwa muszą dalej zmieniać się i modernizować, by nie tylko były coraz bardziej konkurencyjne i dochodowe, ale wpisywały się w strategię zrównoważonego rozwoju gminy. Chodzi o to, aby były one elementem jej atrakcyjności dla imigrantów i mieszkańców oraz dla inwestorów, którzy zechcą zachować klimat i przyjazną, ludzką skalę gminy i jej społeczności.

Połączenie czynników modernizacyjnych z walorami środowiskowymi czyni z gminy Sicienko atrakcyjny obszar do życia, a tym samym przyciąga potencjalnych nowych mieszkańców i stymuluje procesy suburbanizacji. Relacje te i procesy wymagają uważnej kontroli oraz odpowiedniej stymulacji.

Analiza SWOT

Analiza SWOT służy do zbadania zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających istotny wpływ na rozwój badanej organizacji/samorządu. Wskazuje mocne i słabe strony gminy oraz szanse i zagrożenia. Analiza SWOT pozwala zidentyfikować i pogrupować problemy gminy w obszarze rozwoju, a także wybrać te najbardziej kluczowe. Poniżej prezentujemy wyniki analizy SWOT, opracowanej podczas pierwszego spotkania Zespołu Strategicznego w dniu 23.09.2014 r.

Tabela 2. Analiza SWOT

ANALIZA SWOT GMINY SICIENKO	
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Bliskość Bydgoszczy	Brak specjalistycznej służby zdrowia
Możliwość aplikowania o środki UE	Bezrobocie
Dobra baza oświatowa i kulturalna	Niski poziom wykształcenia mieszkańców
Infrastruktura turystyczna, sportowa, szlaki rowerowe	Niedostatecznie wykorzystany potencjał turystyczny
Dobre drogi, drogi strategiczne S5 i S10	Braki w Infrastrukturze handlowej i usługowej
Zasobność w tereny pod zabudowę jednorodzinną	Niewykorzystanie potencjału ROD (ogrody działkowe); brak planów zagospodarowania przestrzennego
Atrakcyjne położenie i walory naturalne (Bydgoszcz, jeziora, rekreacja)	Nierozwinięta turystyka (słabo zagospodarowany obszar jezior)
Dobrze rozwinięte rolnictwo	Słabo rozwinięte przetwórstwo rolno-spożywcze
Kreatywni mieszkańcy	Słaba integracja społeczna
Poczucie bezpieczeństwa	Patologia (alkoholizm, narkotyki)
Infrastruktura cywilizacyjna, uzbrojenie (wodociągi, kanalizacja) – w większości sołectw	Brak infrastruktury gazowej, kanalizacyjnej, drogowej w niektórych miejscowościach
Zdrowe warunki życia (mało przemysłu)	Mało przedsiębiorców i większych przedsiębiorstw, mało miejsc pracy

Strategia i Programy Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+

Duże zaplecze w postaci klubów i świetlic (dobra infrastruktura)	Mało atrakcyjna oferta (np. świetlic) dla dzieci i młodzieży
Dobre skomunikowanie zewnętrzne	Braki w komunikacji publicznej
Nowi zamożni mieszkańcy (wzrost dochodów gminy)	Relatywnie niskie dochody gminy
System dojazdów do szkół gminnych, dostępność przedszkoli	
Umiejętność aplikowania o środki UE	

SZANSE	ZAGROŻENIA
Poprawa infrastruktury komunikacyjnej, budowa S-5	Ubóstwo i niski poziom świadczeń społecznych
Korzystne (optymalne) położenie dalekie od zgiełku dużego miasta a zarazem blisko na załatwienie różnych spraw i bliskość instytucji i usług wielkomiejskich i rynków zbytu	Uciążliwość drogi szybkiego ruchu, budowa S-5: spaliny, ucieczka mieszkańców od hałasu
Poprawa koniunktury, wzrost liczby przedsiębiorstw i miejsc pracy	Emigracja zarobkowa Wzrost bezrobocia
Nowi mieszkańcy (wzrost potencjału ludzkiego gminy)	Niski przyrost naturalny Nowi mieszkańcy niezameldowani/ brak wpływu podatków
Rozwój turystyki i mody na rekreację pozamiejską	Obszary krajobrazu chronionego (pas jezior, Natura 2000) – ograniczenia inwestycyjne
Przyjazny, łagodny klimat	Dewastacja środowiska
Możliwość realizacji budownictwa rezydencjalnego	Nieład przestrzenny i urbanistyczny,
Dostępność środków UE i innych zewnętrznych	Brak środków oraz potencjałów własnych na ich skonsumowanie

Podsumowując wyniki wstępnej, strategicznej analizy SWOT warto zauważyć, że wśród mocnych stron, z punktu widzenia możliwości rozwojowych gminy, kluczowe wydaje się być połączenie trzech elementów: bliskość Bydgoszczy, dobre drogi, w tym S5 i S10 oraz posiadanie terenów pod zabudowę. Rozumne wykorzystanie tak dopełniających się mocnych stron gminy może mieć istotny wpływ na dynamiczny rozwój gminy w najbliższych latach.

Aby niwelować wpływ słabych stron gminy na jej rozwój należy zwrócić szczególną uwagę na utrzymujące się bezrobocie, a także na tworzenie miejsc pracy, nie tylko poprzez procesy inwestycyjne lub/i na bazie powstających (nowych) przedsiębiorstw. Trzeba jeszcze lepiej wykorzystać fakt, że gmina Sicienko jest atrakcyjnym terenem korzystnie (optymalnie) położonym w relacji do metropolii BiT: dalekim od zgiełku dużego miasta, a zarazem blisko na załatwienie różnych spraw i w bliskości instytucji, specjalistycznych usług i wielkomiejskich atrakcji oraz rynków zbytu.

IV. WNIOSKI I REKOMENDACJE Z DIAGNOZY PROSPEKTYWNEJ (STRATEGICZNEJ)⁵ GMINY SICIENKO⁶

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII WYNIKAJĄCE Z ZASOBÓW ŚRODOWISKOWYCH I KONTEKSTU B-TOF:

1. Bezpośrednie sąsiedztwo z 360-tysięczną Bydgoszczą, a tym samym położenie w tzw. Bydgosko-Toruńskim Obszarze Funkcjonalnym (B-TOF), jest najważniejszym „naturalnym” czynnikiem, tzw. rentą położenia, oddziałującą na wszystkie bez mała zjawiska społeczne, gospodarcze i kulturowe w gminie Sicienko.
2. Fakt ten musi być punktem wyjścia w dziedzinie planowania przestrzennego, gospodarczego i społecznego, a gmina Sicienko traktowana być musi zarazem jako obszar „strategicznej interwencji” aglomeracji Bydgoszczy i Torunia.
3. W tym kontekście położenia, ujmowane być też muszą wszystkie inne czynniki i funkcje rozwojowe gminy Sicienko, tak by zmaksymalizować korzyści i szanse jakie się z tym wiążą – maksymalnie wykorzystać ową „rentę położenia”. Równocześnie i równolegle analizowane być muszą oraz ograniczane lub neutralizowane zagrożenia i ewentualnie straty z tym związane.
4. Relatywnie niewielkie zasoby naturalne i środowiskowe oraz średnia ich atrakcyjność zwiększają jeszcze znaczenie „renty położenia” i innych czynników zewnętrznych oraz sytuacyjnych (egzogennych) wpływających na rozwój gminy i jej specyfikę (ewentualnie specjalizację).
5. Walory naturalne i położenie predestynują wybrane obszary gminy do funkcji mieszkaniowych, rekreacyjnych, usługowych.

⁵ Diagnoza prospektywna - diagnoza, której celem jest identyfikacja najważniejszych uwarunkowań, szans i zagrożeń, a w efekcie kluczowych problemów wymagających rozwiązania. Diagnoza nakierowana na przyszłość.

⁶ Zawarta tu, tj. w samym dokumencie Strategii, próba syntezy obszernej i wszechstronnej diagnozy gminy Sicienko nie może oddać wielu istotnych cech i składników jej stanu, dlatego odsyłamy do pełnego tekstu „Diagnozy gminy Sicienko” stanowiącego załącznik, ale zarazem integralną część „Strategii i Programów Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+”.

Funkcje te jednak muszą się rozwijać w sposób zrównoważony i być pod czujną kontrolą z racji dużej presji sąsiedniej metropolii⁷.

6. Położenie w obszarze B-TOF i jego oddziaływanie wymaga bieżącej analizy oraz kontrolowania procesów i relacji, ścisłej współpracy z sąsiednimi JST i innymi instytucjami, zwłaszcza Bydgoszczy – rdzenia tego obszaru.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII WYNIKAJĄCE Z ZASOBÓW I POTENCJAŁÓW LUDZKICH:

1. Wobec relatywnie niewielkich potencjałów ludnościowych i demograficznych gminy Sicienko racjonalne dysponowanie nimi jest szczególnie ważne i pożądane. Szereg zjawisk wzmacnia te potencjały (np. suburbanizacja i napływ ludności z B-TOF, selekcja demograficzna, migracja mieszkaniowa). Inne je osłabiają i drenują: dojazdy do pracy, selekcja demograficzna (głównie migracja zarobkowa), motywacje, zjawiska dezintegracji społecznej, kulturowej i zawodowej, pragmatyczne i utylitarne orientacje życiowe całych kategorii społecznych.
2. Korzystna obecnie struktura społeczna (młody wiek, duży udział w strukturze grup w wieku produkcyjnym, szybki wzrost wykształcenia) musi zostać jak najszybciej wykorzystana dla rozwoju gminy. Za kilka lat sytuacja może ulec zmianie.
3. Należy dążyć do skierowania wektora potencjału społecznego *do wewnątrz gminy*. Obecnie jest on ukierunkowany w coraz większym stopniu *na zewnątrz*, na B-TOF, zwłaszcza Bydgoszcz. Trzeba zbilansować korzyści i koszty różnych rozwiązań i proporcji w tym zakresie.
4. Umiejętne stymulowanie zjawisk ludnościowych, choć trudne i niepewne, powinno się odbywać poprzez system zachęt: politykę prorodziną, własnościową, budowlaną, podatkową, promocję oraz posiadanie atrakcyjnych programów rozwoju i „magnesów” adresowanych do różnych grup i segmentów zbiorowości mieszkańców.

⁷ Zob. wytyczne w tym zakresie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Sicienko 2014 r.

5. Należy założyć dalszy systematyczny, ale zmniejszający swoją dynamikę, wzrost liczby ludności gminy. Wymaga to kontrolowania procesów osadniczych, ochrony terenów przed presją podmiejskiego i rezydencjonalnego budownictwa mieszkaniowego.
6. Rekomendujemy przygotowanie odpowiednich („kontrolowanych” planem oraz wytycznymi studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego) ofert terenów inwestycyjnych. Należy ograniczyć dalsze rozpraszanie zabudowy i osadnictwa, a nawet dążyć do ich kumulacji i koncentracji ludności w większych formach osadnictwa. Zarówno dla ochrony i zachowania walorów środowiska, jak też specyficznego charakteru i „klimatu” gminy Sicienko.
7. W dalszej perspektywie (po roku 2020), w związku z procesem starzenia się społeczeństwa (jego apogeum nastąpi w latach 2020-2030), należy przygotować i realizować politykę rozwoju usług i świadczeń w tym segmencie. Równocześnie zakładany dalszy napływ mieszkańców i rodzin w fazie prokreacyjnej wymusi rozwój niezbędnych usług przedszkolnych, opiekuńczych. Jednak prognozy w tym zakresie są jeszcze trudniejsze, ze względu na zmianę modelu rodziny, procesy migracji zarobkowej młodych osób i całych małżeństw, zmienne i nieprzewidywalne zjawiska oraz tendencje ludnościowe i kulturowe.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE WARUNKÓW ŻYCIA:

1. Na podstawie analizy dostępnych danych statystycznych oraz opinii i relacji samych mieszkańców stwierdzić można, że warunki oraz standardy życia mieszkańców gminy Sicienko są relatywnie dobre i systematycznie się poprawiają. Jedynie dwie gminy powiatu (Osiesko i Białe Błota) wyraźnie wyprzedzają pod tym względem Sicienko. Jeśli jednak uwzględnimy inne elementy, warunki środowiskowe, to różnice te maleją, lub przemawiają na korzyść gminy Sicienko.

2. Ze względu na rolniczy wciąż charakter gminy, niższe są średnie dochody ludności w sferze gospodarki, równocześnie jednak relatywnie wysokie są dochody osób zatrudnionych w sferze obsługi rolnictwa i niektórych kategoriach usług (zobacz Rozdział IV Gospodarka).
3. Poziom życia mieszkańców gminy Sicienko mierzony „indeksem ubóstwa” lokuje ją wyżej średniej województwa, jednak wyraźnie niżej od jego najbogatszych gmin: Osielska i Białych Błot, ale i Nowej Wsi Wielkiej. Ważne, że gmina Sicienko ma potencjały, które dają szansę na dalszy systematyczny wzrost poziomu i jakości życia mieszkańców.
4. Atutami gminy Sicienko, decydującymi o jakości życia jej mieszkańców, są (między innymi): korzystna struktura demograficzna, związane z tym niskie obciążenie demograficzne, relatywnie niski poziom bezrobocia, niski odsetek osób niepełnosprawnych, niższe wydatki na pomoc społeczną.
5. Czynnikiem obniżającym dziś i w przyszłości jakość i poziom życia są: niskie dochody własne gminy na 1 mieszkańca, relatywnie niższe zarobki, mała liczba przedsiębiorstw (zwłaszcza większych), relatywnie niższe od sąsiadów wykształcenie mieszkańców, znaczny odsetek rodzin wielodzietnych. Część z tych czynników ma związek z rolniczym charakterem gminy i jej społeczności. Modernizacja i wzrost efektywności rolnictwa oraz dalsza urbanizacja terenów gminy decydować będzie o wektorze tej zależności i powinna w efekcie doprowadzić do jego pozytywnej zmiany – korelacji z wyższą jakością i standardem życia mieszkańców.
6. Obsługa mieszkańców gminy w zakresie usług podstawowych (bytowych) i wyższego rzędu odbywa się w znacznym stopniu poprzez instytucje pobliskiej Bydgoszczy (sporadycznie innych miast np. Nakła, Torunia). Nie wpływa to korzystnie na rozwój lokalnej gospodarki, ale także na aspekty integracyjne i funkcjonalne gminy oraz poszczególnych jej miejscowości/wsi. Rekomendujemy wsparcie lokalnej przedsiębiorczości dla zmniejszenia skali uzależnienia w tym zakresie od Bydgoszczy, zwłaszcza tam gdzie niesie to z sobą dodaną wartość: społeczną, kulturową, integracyjno-tożsamościową.

7. Gmina Sicienko w ciągu ostatnich kilkunastu lat stała się bardziej atrakcyjna dla mieszkańców i przybyszów jako miejsce osiedlenia, budowy domu. W mniejszym stopniu (zob. dalej) jako miejsce pracy, rozrywki, uczestnictwa w życiu społecznym i kulturze. Mówią o tym sami mieszkańcy (zob. wyniki badań socjologicznych).
8. Te właśnie funkcje: budownictwo mieszkaniowe domów jednorodzinnych i rezydencjalne, wypoczynek weekendowy, obsługa wyższego rzędu, usługi zdrowotno-rekreacyjne, powinny być zatem wzmacniane, a w dalszej kolejności specjalizowane.
9. Gmina potrzebuje polityki i programów zachęt do skutecznej pozytywnej selekcji nowych osadników, głównie z Bydgoszczy, ale i innych ościennych gmin. Chodzi o to, by przyciągała mieszkańców o wysokim kapitale ekonomicznym i społeczno-kulturowym, i zatrzymywała ich na stałe.
10. Jak zobaczymy dalej brak „dużego przemysłu”, niski wskaźnik zaludnienia, rezerwy atrakcyjnych terenów, dobre relacje ekologiczne. Endogenne czynniki są dobrą podstawą rzeczywistej realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Jej ład wymaga jednak zdecydowanego i konsekwentnego planowania (programowania) oraz realizacji przyjętych celów strategicznych, programów i projektów.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE GOSPODARKI I RYNKU PRACY W GMINIE:

1. Gmina Sicienko nie dysponuje, ani bezwzględnie, ani relatywnie dużym potencjałem gospodarczym. Jest on rozproszony w postaci niewielkich firm i wielu branż.
2. Nie wykształciła się też jeszcze wyraźna specyfika czy specjalizacja w tym zakresie, chociaż kilka sektorów przemysłowo-usługowych wyraźnie rozwija się najprężniej i systematycznie. Jest to: budownictwo, usługi i małe firmy IT.

3. Największą dynamikę wzrostu w latach 2009-2014 wykazały kolejno takie dziedziny jak: informacja i komunikacja, działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją; działalność związana z obsługą rynku nieruchomości; przetwórstwo przemysłowe. Jedyne spadki to działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz „niszowe” wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, ciepłą, gaz.
4. W zakresie środowiska operacyjnego gmina Sicienko, poza rolnictwem, stwarza najlepsze warunki rozwoju dla branż przemysłowych oraz sektora BPO/SSC⁸.

Kluczowymi czynnikami sprzyjającymi rozwojowi branż przemysłowych na terenie B-TOF i samej gminy Sicienko są:

- Obecność branż hurtowych, przemysłowych (zwłaszcza IT) w regionie;
- Przynależność do B-TOF;
- Lokalna dostępność pracowników i kadry menadżerskiej z sąsiedniej Bydgoszczy i na lokalnym rynku pracy;
- Konkurencyjny na tle kraju i regionu poziom płac;
- Oferta terenów, dostawców usług oraz materiałów;
- Dostępność przygotowanych terenów inwestycyjnych typu greenfield i brownfield;
- Możliwość zaproponowania atrakcyjnych (konkurencyjnych) warunków rozwoju firm sektora BPO/SSC oraz budownictwa dla jego kadry (zwłaszcza zarządzającej – tereny budownictwa jednorodzinne i rezydencjonalnego).

Podstawą rozwoju gospodarczego gminy i źródłem dochodów jej mieszkańców będzie w coraz większym stopniu różnicujący się i specjalizujący sektor usług oraz praca w pobliskiej metropolii. Rolnictwo, przetwórstwo rolno-spożywcze i obsługa rolnictwa będą nadal stanowiły charakterystyczny i trwały (a co za tym idzie najbardziej stabilny) sektor lokalnej gospodarki. Trzeba te dziedziny tak zmieniać i modernizować by nie tylko były coraz bardziej konkurencyjne i dochodowe, ale wpisywały się w strategię

⁸ BPO (Business Process Outsourcing) to tzw. outsourcing, czyli wyzbycie się przez daną firmę jakiejś części swojej działalności, np. usług IT, księgowości, kadr, telemarketingu. SSC (Shared Services Centers) - centra usług wspólnych. Są to wydzielone ośrodki usługowe pracujące na zlecenie macierzystej organizacji, np. centrali dużej firmy znajdującej się w mieście (tu Bydgoszczy, Toruniu, Poznaniu...).

zrównoważonego rozwoju gminy, były elementem jej atrakcyjności dla imigrantów i mieszkańców, dla inwestorów, którzy zechcą zachować klimat i „ludzką skalę” gminy i jej społeczności. Mamy na myśli rolnictwo kładące nacisk na produkcję zdrowej żywności, ekologiczne i specjalistyczne uprawy, poszerzanie funkcji gospodarczych o gospodarkę agroturystyczną, turystykę wiejską, usługi biurowe oraz związane z obsługą B-TOF.

5. Sytuacja na rynku pracy w gminie Sicienko jest relatywnie dobra. Gmina korzysta w tym zakresie z „renty położenia”, co widoczne jest w skali dojazdów do pracy w Bydgoszczy.
6. Drugim sprzyjającym czynnikiem jest korzystna struktura demograficzna populacji: duży % osób w wieku produkcyjnym w fazie mobilnej.
7. W niedostatecznym stopniu gmina wykorzystuje jednak swoje naturalne potencjały i możliwości (administracyjne, inicjujące) dla zachęcenia własnych mieszkańców do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, jak też zewnętrznych inwestorów, stwarzając im system zachęt i warunki przyjazne dla przedsiębiorczości. Wskazywały na to nasze badania socjologiczne jak i wypowiedzi uczestników warsztatów strategicznych. Teza ta wymaga oczywiście bardziej analitycznego spojrzenia i rzeczowej podbudowy oraz działań „naprawczych” i interwencyjnych, ale przede wszystkim motywacyjnych i pro-przedsiębiorczych.
8. Potrzebna jest strategia stymulowania rynku pracy w stronę efektywnego wykorzystania posiadanych atutów położenia w obszarze bezpośredniego oddziaływania metropolii Bydgoszczy i Torunia. Punktem wyjścia powinna być właśnie aktualna strategia. W dalszej kolejności strategiczne programy prowadzące do specjalizacji i uzyskania konkurencyjnej przewagi.
9. Równocześnie potrzebna jest pilnie taktyka przeciwdziałania niepożądanym zjawiskom związanym z bliskością i bezpośrednią ekspansją Bydgoszczy poprzez zdiagnozowanie największych i najbardziej prawdopodobnych zagrożeń i ich programowe redukowanie.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII ZWIĄZANE Z ROLNICTWEM I GOSPODARKĄ ROLNO-ŚRODOWISKOWĄ:

Poprzednia (z roku 2000) strategia rozwoju gminy zwracała uwagę na niską rentowność gospodarstw rolniczych i kładła nacisk na jej zwiększenie. Dziś ten proces w znacznej mierze się dokonał, głównie dzięki ogromnym środkom UE i licznym programom rozwoju i modernizacji wsi. Możliwości wewnętrzne i strukturalne są wciąż bardzo duże. Mamy na myśli dalszą komasację i likwidację najmniejszych gospodarstw, kontrolę procesu odrolnienia lub/i faktycznego zaprzestania produkcji rolniczej (działki rezydencjalne i rekreacyjne, dzierżawy na cele nierolnicze). Próba oddziaływania na przekształcenia społeczno-gospodarcze w rolnictwie wymaga wypracowania i następnie kształtowania określonego wzorca gospodarstwa rodzinnego i produkcyjnego zarazem. Rekomendujemy:⁹

1. Optymalne wykorzystanie potencjału rolnego i glebowego gminy przy równoczesnej kontrolowanej urbanizacji terenów do tego predestynowanych i/lub przystosowanych.
2. Rozpowszechnianie dobrej praktyki rolnej, zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju (rolnictwo biologiczne, ekologiczne, rolnictwo zintegrowane).
3. Dalszy rozwój sadownictwa, upraw ziół, warzywnictwa w rejonach, które mają już pewną tradycję w tym zakresie (np. Trzemiętówko, ale i na nowych obszarach). Można to łączyć z kształtowaniem architektury krajobrazu i zieleni na terenach atrakcyjnie ukształtowanych i/lub posiadających walory przyrodnicze.
4. Przeciwdziałanie wyłączeniu z użytkowania rolniczego gleb o wysokich walorach użytkowych i produkcyjnych.
5. Przeciwdziałanie degradacji obszarów rolnych, łąkowych i wodno-błotnych, zwiększenie skali rekultywacji gleb zdegradowanych i zdewastowanych, przywracając im poprzednią funkcję.

⁹ Opieramy się w tych rekomendacjach na innych współczesnych analizach i dokumentach strategicznych. Zobacz wykaz w załącznikach na końcu diagnozy.

6. Tradycyjne, choć coraz bardziej modernizowane i ekonomicznie opłacalne (przemysłowe/towarowe) rolnictwo jest wciąż podstawą gospodarki lokalnej i wyznacza podstawowe funkcje gminy. Będzie ono jednak ewoluowało w stronę specjalizacji, w tym ogrodnictwa i warzywnictwa (i zdrowej żywności), w mniejszym stopniu sadownictwa, z drugiej poszerzało funkcje około rolnicze (ochroniarskie, krajobrazowe, rekreacyjne).
7. Gospodarcze znaczenie rolnictwa, ale przede wszystkim jego rola jako źródła dochodów, będzie powoli malała na rzecz funkcji uzupełniających: drobnej przedsiębiorczości rosnącej w stronę średnich i nowoczesnych firm, oraz całej palety usług związanych z sąsiedztwem Bydgoszczy i obsługą jej mieszkańców. W tej perspektywie dominującą stać się może funkcja mieszkaniowa i rekreacyjna, ale ta druga w odległej perspektywie i przy spełnieniu szeregu sprzyjających jej warunków. Od strategicznych wyborów dziś i w przyszłości zależy, który z tych scenariuszy będzie zrealizowany. Co ważne, także to, czy będzie on wynikiem świadomych i celowych decyzji oraz wyborów samych mieszkańców, czy dryfowania na fali globalnych procesów i tendencji gospodarczych, cywilizacyjnych, kulturowych.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII ZWIĄZANE Z BUDŻETEM I GOSPODAROWANIEM MIENIEM KOMUNALNYM:

1. Podobnie jak większość niedużych gmin wiejskich Gmina Sicienko nie ma znaczących własnych źródeł dochodów. Struktura dochodów i wydatków gminy jest też typowa i typowa również jest niewielka skala faktycznych oraz możliwych zmian – z konieczności ich „zamrożenia”.
2. Tym ważniejsza jest racjonalizacja wydatków, szukanie rozwiązań oszczędnych, alternatywnych, tańszych, ale równie lub nawet bardziej efektywnych.
3. To samo dotyczy gospodarowania mieniem komunalnym. Jego niewielka wartość i zróżnicowanie powinno skłaniać do jeszcze pełniejszego wykorzystania jego zasobów.

4. Gmina, prowadząc aktywną politykę inwestycyjną może jednak pozyskiwać coraz bardziej znaczące środki zewnętrzne. Śmiało też powinna podejść do formuły PPP.
5. Prowadzona ostrożna polityka budżetowa zapewnia stabilizację, ale i blokuje możliwości szybszego rozwoju lub zmiany w danej dziedzinie. Rekomendujemy bieżącą analizę struktury budżetu oraz rozważenie możliwości jej zmiany, w stosunku do tradycyjnego, wieloletniego jej układu. Pozwoli to może dostrzec ukryte możliwości i bariery finansowe, ale także organizacyjne i decyzyjne, a nawet polityczne. Większość budżetów gminnych w Polsce jest zbyt spetryfikowana, za mało elastyczna. Zmiana jest tu zawsze ryzykowana, ale bez niej trudniej rozwiązywać kluczowe kwestie i ograniczenia, osiągnąć zmianę i wykorzystać zmieniające się okoliczności i szanse rozwojowe.
6. Nie zwiększanie budżetu, ale coraz bardziej racjonalne nim dysponowanie oraz umiejętność pozyskiwania środków pozabudżetowych będzie w najbliższych latach kluczem do dobrej kondycji finansowej gminy i jej szans rozwojowych. Wolniejszy, ale systematyczny i stabilny rozwój, bez nadmiernych napięć i obciążeń budżetowych, wydaje się właściwą, a w każdym razie realistyczną strategią. Taką też przyjęła Wieloletnia Prognoza Finansowa Gminy.
7. Gmina umiejętnie i w szerokim zakresie korzystała w poprzednim okresie (2000-2014) ze środków zewnętrznych, „pozabudżetowych”, głównie z programów UE. Jest to dobry fundament do kontynuowania tej strategii w nowym okresie finansowania 2014-2020. Mamy na uwadze zarówno programy i projekty inwestycyjne, jak i tzw. projekty miękkie, społeczne, kulturalne, edukacyjne. Musi jeszcze aktywniej aplikować o takie środki, a także zabezpieczyć w budżecie wkład własny oraz „moce przerobowe” gminy i samego UG.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE SZEROKO POJETEJ INFRASTRUKTURY KOMUNALNEJ

1. Z uwagi na trwające prace nad drogą ekspresową S5, a także planowane inwestycje na trasie S10, zasadne wydaje się przygotowanie planów miejscowych pod możliwe inwestycje i węzły obsługowe, równocześnie jednak zapewnienie jak najmniejszej uciążliwości funkcjonowania trasy dla mieszkańców.
2. Z opinii mieszkańców wynika, że mimo prowadzonych licznych remontów oraz przebudowy dróg, system drogowy wymaga modernizacji i poprawy, podobnie jak bezpieczeństwo na drogach i wokół nich. Między innymi konieczna jest budowa większej ilości chodników, bezpiecznych przejść oraz montaż znaków oraz barierek ochronnych w miejscach szczególnie niebezpiecznych.
3. Za mieszkańcami postulujemy zwiększenie liczby pojemników na śmieci oraz intensyfikację działań na rzecz poprawy czystości miejsc publicznych.
4. Dla poprawy standardu życia, ale i ochrony środowiska, potrzebny jest dalszy rozwój sieci kanalizacyjnej zwiększający ilość przyłączy do budynków mieszkalnych. Kontynuowana musi być wymiana całości sieci azbestowej oraz pełnego oczyszczania osadów z przydomowych oczyszczalni.
5. W dziedzinie kultury rekomendujemy zwiększenie intensywności promocji czytelnictwa w gminie, poprzez przedstawianie atrakcyjnej i aktywnej oferty biblioteki w poszczególnych sołectwach, które nie dysponują własnymi zasobami bibliotecznymi.
6. Zalecamy tworzenie kolejnych publicznych miejsc oraz infrastruktury rekreacji i wypoczynku na świeżym powietrzu (boiska, place zabaw, siłownie, altany, miejsca biwakowe) oraz intensywniejsze wykorzystanie istniejących.
7. Rekomendujemy dalsze efektywne pozyskiwanie środków zewnętrznych na różnorodne projekty w ramach programów w nowej perspektywie finansowej 2014-2020, zwłaszcza dotyczących obszarów wiejskich (PROW). Dziedziną wymagającą szczególnego wsparcia i interwencji jest niewątpliwie lokalny rynek pracy.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE TURYSTYKI I KULTURY

1. Zgodnie z dostępnymi możliwościami gmina Sicienko powinna być promowana jako miejsce zapewniające spokojny wypoczynek w naturalnych warunkach środowiska, jednocześnie blisko miasta i w wystarczającym oddaleniu od niego.
2. Zalecamy włączenie się w działania rewitalizujące Kanał Bydgoski – szlak wodny o dużym potencjale turystycznym, poprzez kształtowanie udogodnień dla różnych form przemieszczania się wzdłuż Kanału oraz miejsc widokowo-wypoczynkowych.
3. Rekomendujemy rozwój potencjału bazy agroturystycznej wykorzystującej sprzyjające warunki środowiska naturalnego gminy (lasy, jeziora Wierzchucińskie).
4. Istotna wydaje się modernizacja i podkreślanie znaczenia obiektów dworsko-parkowych (możliwych do wykorzystania jako obiekty muzealne, wypoczynkowo-noclegowe, rekreacji pieszej), ważnych dla budowania tożsamości kulturowej gminy oraz potencjalnej atrakcji dla turystów spoza gminy.
5. Organizacja imprez o charakterze ponadlokalnym, pokazujących dziedzictwo kulturowe i możliwości spędzenia wolnego czasu na terenie gminy, dałaby szansę na wypromowanie Sicienka wśród mieszkańców Bydgoszczy i całego B-TOF.

WNIOSKI I REKOMENDACJE DO STRATEGII DOTYCZĄCE AKTYWNOŚCI I POTENCJAŁÓW SPOŁECZNYCH MIESZKAŃCÓW GMINY

1. Ze względu na swoją wielkość i liczebność społeczności gmina Sicienko nie dysponuje dużym potencjałem społecznym, ale już jakościowa jego charakterystyka oraz struktura wyraźnie zwiększają jego społeczny potencjał i kapitał: demograficzny, przedsiębiorczości, zaradności, samodzielności, ale też integracyjny i tożsamościowy.
2. Pokazały to nasze badania socjologiczne i porównania z innymi społecznościami ościennych gmin oraz średnimi wskaźnikami w tym zakresie.

Na tym tle, mieszkańców charakteryzuje przeciętna aktywności ekonomiczna, społeczna (formalna i nieformalna), mierzona takimi wskaźnikami jak przedsiębiorczość gospodarcza, dojazdy do pracy, frekwencja w wyborach, deklarowane zainteresowanie i zaangażowanie w sprawy publiczne (gminy).

3. W sferze kultury (uczestnictwa w kulturze) możemy mówić o nieco wyższej aktywności w stosunku do średniej województwa i powiatu (wskaźniki obiektywne: np. czytelnictwo i deklaracje z naszych badań). Sprzyja temu sąsiedztwo Bydgoszczy, ale naszym zdaniem, jest tu wciąż duży, niedostatecznie wykorzystany potencjał.
4. Władze samorządowe gminy, zwłaszcza władze wykonawcze – wójt posiadają od lat silną legitymizację. Decyduje o tym przede wszystkim wynik wyborów samorządowych, ale też skuteczność działania. Daje to administracji samorządowej gminy większe pole manewru i stwarza warunki do bardziej efektywnego zarządzania. Rekomendujemy wykorzystanie tego potencjału dla większej aktywizacji samych mieszkańców, uspołecznienie procesów decyzyjnych i szerszej partycypacji w zarządzaniu sprawami społeczności lokalnych, między innymi przez struktury sołeckie i NGO.
5. Nasze badania socjologiczne, obserwacje uczestniczące, ale też wynik ostatnich wyborów samorządowych (listopad 2014 r.) wskazują na istnienie w gminie „opozycji” oraz znacznego odsetka mieszkańców niezadowolonych, roszczeniowych lub/i mających inne oczekiwania i krytyczny stosunek do obecnych władz i jej metod administrowania. Rekomendujemy otwarcie się na te środowiska i aspiracje, przekształcenie w konstruktywną opozycję, poprzez uczynienie jej współodpowiedzialną, za określone dziedziny i zadania samorządu gminy. To trudna polityka, ale najlepiej wykorzystująca społeczne energie i potencjały oraz jedyna przekształcająca destrukcyjne konflikty (jałowe spory) w efektywną współpracę i poszukiwania najlepszych rozwiązań. Nigdzie bardziej niż w małych społecznościach (wspólnotach lokalnych) nie ujawnia się stara prawda, że *„Zgoda buduje a niezgoda rujnuje”*. Wspólne konstruowanie strategii, a potem jej realizacja, jest do tego znakomitą okazją i narzędziem.

V. MISJA I PRIORYTETY ROZWOJU GMINY SICIENKO

Choć brzmi to jak zwykły komunał, przy budowaniu strategii najważniejsze jest wiedzieć, czego się naprawdę chce. Skala zagadnienia i horyzont czasowy są zbyt duże, by pytanie to zbyć nieprzemyślaną odpowiedzią lub całkowicie zrezygnować z odpowiedzi na nie. To nie jest pytanie dnia codziennego, to jest pytanie strategiczne i egzystencjalne - dla całej społeczności. To jest właśnie społeczna wizja. Misją jest dążenie do jej realizacji.

Misja opisuje stan gminy i jej społeczności w przyszłości, jest syntetycznym ujęciem pożądanego obrazu wspólnoty samorządowej za kilka czy kilkanaście lat.

W trakcie dyskusji o nowej misji Zespoły odwoływały się również do misji ujętej w poprzedniej strategii gminy (2000-2015), która brzmiała: ***„Gmina o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego”***.

Podczas warsztatów cztery grupy planowania strategicznego wypracowały i ostatecznie zaproponowały następującą wizję strategii:

„Nowa” MISJA (WIZJA) 2015 – 2020+

***„Gmina Sicienko dobrym i bezpiecznym miejscem do życia
i inwestowania, ojczyzną wykształconych, aktywnych
i zdrowych mieszkańców, w harmonijnych relacjach z sąsiadami
i środowiskiem”***

VI. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE-PROGRAMY ROZWOJU GMINY SICIENKO

Dokonanie w społecznym procesie analizy SWOT oraz diagnozy gminy Sicienko pozwoliło na ustalenie celów strategicznych i operacyjnych rozwoju gminy Sicienko. Cele powinny charakteryzować się pewnymi cechami, które pozwolą w przyszłości oceniać stopień ich realizacji. Zgodnie z metodą SMART, powinny być: precyzyjne, mierzalne, akceptowane, realistyczne i określone w czasie.

Przy tworzeniu Strategii Rozwoju Gminy Sicienko zastosowaliśmy zgodnie z przyjętą metodologią (zob. schematy na stronie 26 i 27) następujący podział i hierarchię celów:

- Cele nadrzędne – ogólne, odwołujące się do wizji i misji rozwoju gminy.
- Cele strategiczne – bezpośrednio związane z celami nadrzędnymi. Narzędziem ich realizacji są najczęściej strategiczne (lub i sektorowe) programy.
- Cele operacyjne – (cele niższego poziomu) każdy z tych celów wiąże się bezpośrednio z konkretnym celem strategicznym, czasami więcej niż jednym. Ich realizacji służą operacyjne programy oraz większe projekty.
- Zadania – uszczegółowione działania lub mniej złożone projekty (załącznik nr 1).

Nad sformułowaniem i doprecyzowaniem poszczególnych celów i zadań pracowały cztery Zespoły Strategiczne. Już sam ich podział wytyczał cztery kluczowe kierunki, a zarazem obszary strategii:

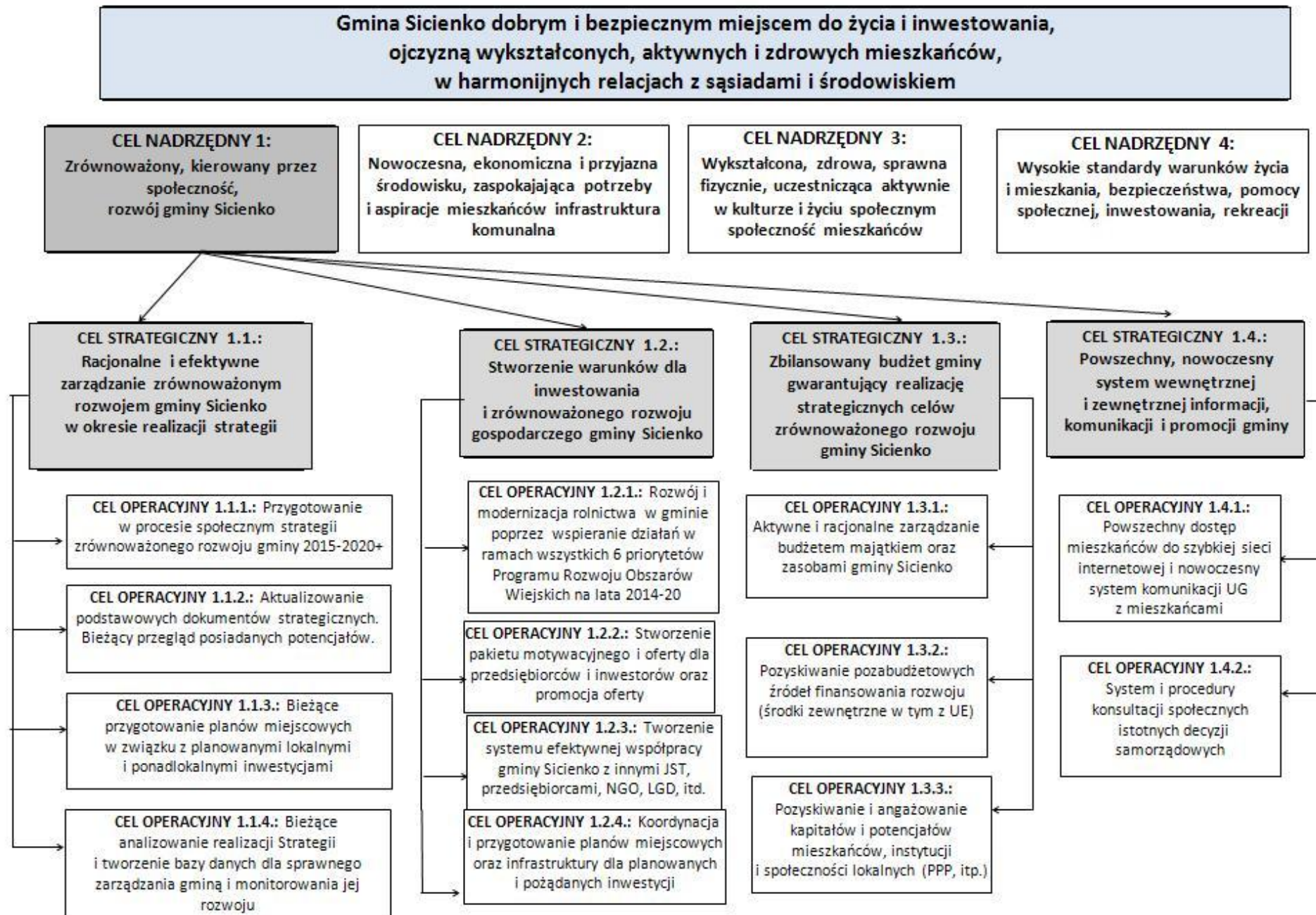
1. Stymulowania i strategicznego zarządzania zrównoważonym rozwojem lokalnym kierowanym przez społeczność gminy Sicienko (RLKS) poprzez odpowiednie polityki i programy.
2. Nowoczesnej, ekonomicznej i przyjaznej środowisku infrastruktury zaspokajającej na wysokim poziomie podstawowe potrzeby wszystkich mieszkańców.

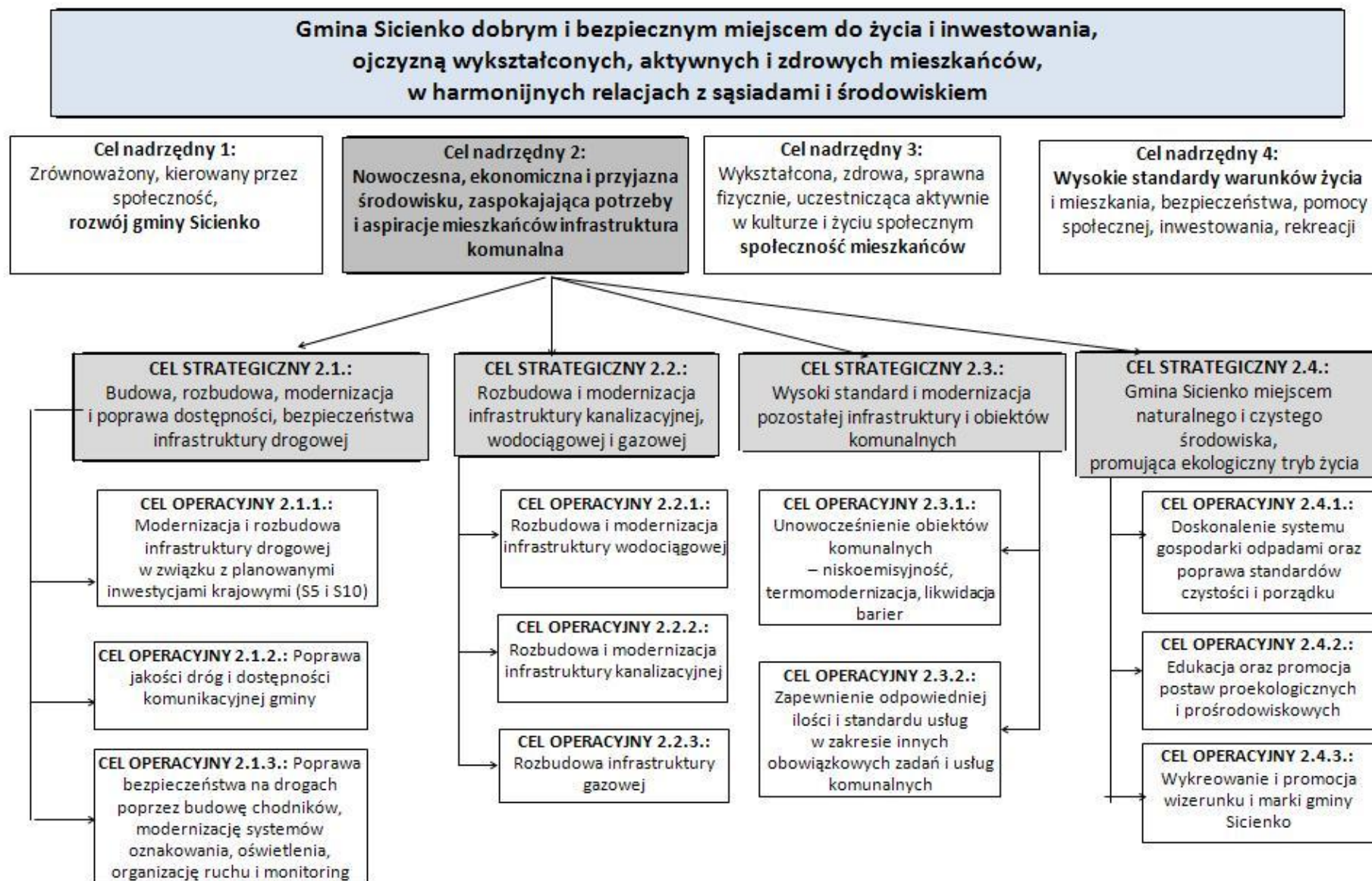
3. Edukacji, kultury fizycznej, aktywnego uczestnictwa w kulturze i życiu społecznym.
4. Standardów oraz jakości warunków życia i mieszkania, integracji, bezpieczeństwa, pomocy społecznej, inwestowania, rekreacji oraz wewnętrznej i zewnętrznej promocji.

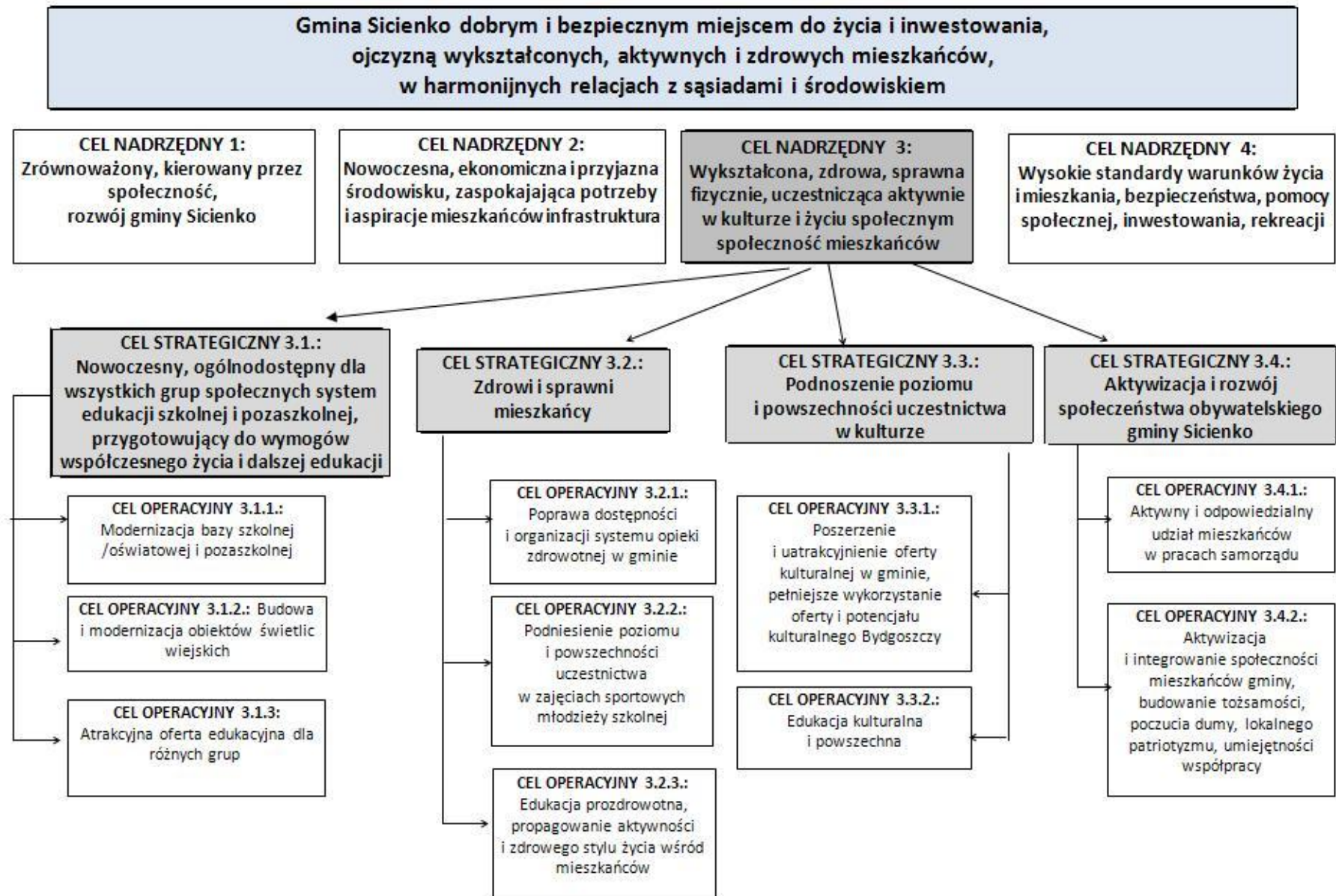
Podczas kolejnych spotkań – warsztatów wstępne propozycje były dyskutowane i pogłębiane. Następnie konsultowane z odpowiednimi instytucjami oraz komórkami samorządu celem uszczegółowienia, jak również konkretyzacji zgłaszanych propozycji i projektów. W ostatniej fazie, w oparciu o istniejące dokumenty planistyczne, budżetowe, projekty i przedsięwzięcia stworzono ramowy harmonogram ich realizacji oraz wskazano źródła finansowania. Bardziej zaawansowane przedsięwzięcia i projekty mają pełniejsze opisy. Inne jedynie fiszki projektowe. Poniższe zestawienie zawiera już finalne, kilkakrotnie modyfikowane efekty tej zbiorowej pracy.

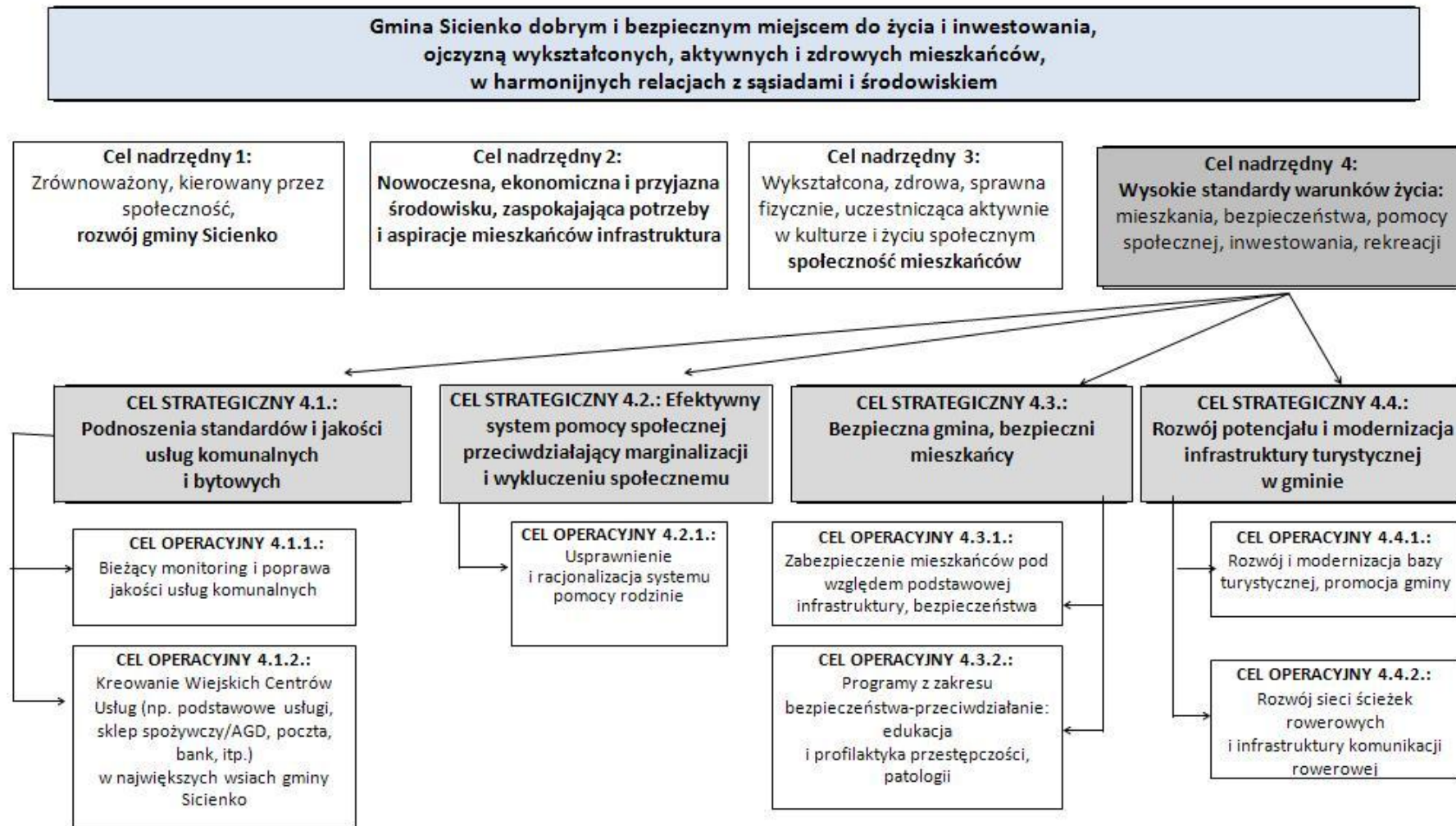
Analiza realizacji strategii i weryfikacja osiągniętych rezultatów (poprzez stosowne wskaźniki) odbywać się będzie poprzez bieżący monitoring i coroczne sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Gminy Sicienko składane Radzie Gminy przez Wójta. Procedura monitoringu omówiona jest na końcu dokumentu strategii.

Poniżej przedstawiona została graficznie struktura strategii gminy Sicienko na poziomie celów strategicznych i operacyjnych. Poszczególne cztery plansze zależności odpowiadają czterem wyodrębnionym obszarom planowania i zarządzania strategicznego. Ich konkretyzację na poziomie zadań i projektów zawiera załącznik nr 1 do dokumentu strategii.









Kontekst i kompatybilność ze strategiami oraz strategicznymi programami kraju, województwa i powiatu.

Wszystkie zaproponowane i przyjęte w dokumencie Strategii Rozwoju Gminy Sicienko projekty są zgodne, a w każdym razie niesprzeczne, z celami strategicznymi dokumentów strategicznych struktur wyższego rzędu: Państwa, województwa i powiatu samorządowego. Przykładowo tylko odnosząc strategię gminy Sicienko, jako JST, największe znaczenie będzie miała realizacja obszaru strategicznego III średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju 2020 zdefiniowana jako „Spójność społeczna i terytorialna”. Wyznaczono dlań trzy cele – podobszary:

- Cel III.1. Integracja społeczna,
- Cel III.2. Zapewnienie dostępu i określonych standardów usług publicznych,
- Cel III.3. Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju oraz integracja przestrzenna dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych.

Dokładniejsze, choć oczywiście niepełne przyporządkowanie (kompatybilność) poszczególnych strategicznych celów, na poszczególnych poziomach planowania strategicznego, przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Kontekst i kompatybilność Strategii rozwoju gminy Sicienko ze strategiami i strategicznymi programami kraju, województwa i powiatu.

Strategia UE i Strategia Rozwoju Kraju 2020	Strategia Województwa Kujawsko-pomorskiego	Strategia Powiatu Bydgoskiego	Strategia gminy Sicienko
Cele strategiczne:	Misja: Kujawsko- pomorskie – człowiek, rodzina, społeczeństwo Cele strategiczne:	Misja: Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy powiatu bydgoskiego do 2015 r. Cele strategiczne:	Misja: „Gmina Sicienko dobrym i bezpiecznym miejscem do życia i inwestowania, ojczyzną wykształconych, aktywnych i zdrowych mieszkańców, w harmonijnych relacjach z sąsiadami i środowiskiem” Cele i programy strategiczne:
Konkurencyjności i innowacyjności gospodarki	Gospodarka i miejsca pracy	Ograniczone bezrobocie i patologie społeczne,	CEL STRATEGICZNY 4.2. CEL STRATEGICZNY 4.3.

Strategia i Programy Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+

	Nowoczesny sektor rolno-spożywczy	Rozwój przedsiębiorczości z poszanowaniem walorów środowiska	CEL STRATEGICZNY 1.2. CEL STRATEGICZNY 2.4.
	Innowacyjność		CEL STRATEGICZNY: 1.2.
	Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi		CEL STRATEGICZNY: 3.4.
Równoważenia potencjału rozwojowego regionów Polski	Dostępność	Czyste, gospodarczo wykorzystane środowisko	CEL STRATEGICZNY: 2.4.
	Tożsamość i dziedzictwo		CEL STRATEGICZNY: 3.3.
Sprawne i efektywne państwo	Sprawne zarządzanie		CEL STRATEGICZNY: 1.1.
	Bezpieczeństwo		CEL STRATEGICZNY: 4.3.
Spójność społeczna i terytorialna: 1/Integracja społeczna 2/Standard usług publicznych 3/Zrównoważony rozwój i wykorzystanie lokalnych potencjałów	Aktywne i nowoczesne społeczeństwo i sprawne usługi		CEL STRATEGICZNY: 3.4.
	Dostępność		CEL STRATEGICZNY: 2.4.
	Tożsamość i dziedzictwo		CEL STRATEGICZNY: 3.3.
Podwyższenie konkurencyjności głównych ośrodków miejskich Polski w przestrzeni europejskiej		Skuteczne i profesjonalne zarządzanie rozwojem społeczno-gospodarczym powiatu	CEL STRATEGICZNY: 1.1.
	Gospodarka i miejsca pracy		CEL STRATEGICZNY: 4.3. CEL STRATEGICZNY: 2.4.
	Innowacyjność		CEL STRATEGICZNY: 3.3.
Poprawa spójności wewnętrznej i terytorialne równoważenie rozwoju kraju	Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi		CEL STRATEGICZNY: 3.4.
	Tożsamość i dziedzictwo		CEL STRATEGICZNY: 3.3.
	Dostępność		CEL STRATEGICZNY: 1.4.
Poprawa dostępności terytorialnej kraju w różnych skalach przestrzennych	Dostępność		CEL STRATEGICZNY: 1.4.
Kształtowanie struktur przestrzennych wspierających osiągnięcie i utrzymanie wysokiej jakości środowiska przyrodniczego i walorów krajobrazowych Polski	Sprawne zarządzanie	Czyste, gospodarczo wykorzystane środowisko	CEL STRATEGICZNY: 1.1.
Zwiększenie odporności struktury przestrzennej kraju na zagrożenia naturalne i utraty bezpieczeństwa energetycznego oraz kształtowanie struktur przestrzennych wspierających zdolności obronne państwa	Bezpieczeństwo		CEL STRATEGICZNY: 4.3.
	Nowoczesne społeczeństwo Sprawne zarządzanie	Skuteczne i profesjonalne zarządzanie rozwojem społeczno-gospodarczym powiatu	CEL STRATEGICZNY: 1.1.
Przywrócenie i utrwalenie ładu przestrzennego	Sprawne zarządzanie	Zachowany ład przestrzenny powiatu	CEL STRATEGICZNY: 1.1.

Na „poziomie programowania” uwzględnić będzie trzeba konkretne dokumenty strategiczne, nawet jeśli nie ma takiego wymogu formalnego ¹⁰. To, naszym zdaniem, nie tylko wymóg logiki, ale pragmatyki, jeśli chcemy skutecznie uzasadniać aplikacje projektowe. Taką taktykę w każdym razie rekomendujemy. Poniżej w tabeli przykładowo zestawiamy kilka takich strategicznych dokumentów uwzględnianych w pracach nad strategią gminy Sicienko.

Tabela 4. Wykaz wybranych najważniejszych strategii, strategicznych programów i polityk uwzględnianych w Strategii Rozwoju Gminy Sicienko

Poziom krajowy	Poziom regionalny województwo	Poziom subregionalny: powiat bydgoski, B-TOF	Poziom gminy
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030	Strategia rozwoju województwa kujawsko- pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+	Strategia rozwoju miast rdzenia oraz miast BTOF: STRATEGIA zrównoważonego rozwoju powiatu bydgoskiego	Strategia Rozwoju Gminy 2015-2020+
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.	Założenia polityki terytorialnej województwa kujawsko- pomorskiego lata 2014-2020	Lokalne programy Rewitalizacji miast BTOF	Lokalne Programy Rozwoju Miejscowości w Gminie
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010- 2020. Regiony, Miasta, Obszary wiejskie.	Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko- Pomorskiego na lata 2014-2020	Programy Ochrony środowiska I inne programy sektorowe	Programy ochrony środowiska dla gminy Sicienko; Gminny Program Promocji Zdrowia Psychicznego; Program rozwoju dróg gminnych; Gminy Program Opieki nad Zabytkami; Gminny Program Gospodarki Niskoemisyjnej;

¹⁰ Zob. przypis nr 2 str.9.

Strategia i Programy Rozwoju Gminy Sicienko na lata 2015-2020+

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030	Strategia Rozwoju Bydgosko – Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego	Studium Uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Sicienko (aktualizacja z roku 2015); Strategia LGD.
Krajowa Polityka Miejska	Strategia ZIT	Umowa partnerska (B-TOF)

VII. ZARZĄDZANIE REALIZACJĄ STRATEGII I PROGRAMAMI ROZWOJU

Zarządzanie realizacją strategii jest kluczem do jej sukcesu. Dlatego umieściliśmy tę kwestię na pierwszym miejscu niniejszej strategii – jako Cel strategiczny nr 1.

Jeśli strategia nie ma być tylko formalnym zapisem, ale dokumentem żywym powinna stać się głównym narzędziem i ramą odniesienia planowych działań oraz kluczowych decyzji samorządu lokalnego. Dzięki bardziej szczegółowym zapisom na poziomie celów operacyjnych i konkretnych przedsięwzięć także narzędziem wskazującym i porządkującym sposoby ich osiągania.

Rekomendujemy przyjęcie nowoczesnych **zasad zarządzania strategią**, a tym samym rozwojem gminy. Można je ująć w kilkupunktowe „Credo”¹¹:

ZARZĄDZANIE POWINNO KIEROWAĆ SIĘ MISJĄ, wpierw określając „co”, a potem „jak”,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ AKTYWIZUJĄCE, co oznacza sterowanie zamiast wiosłowania, oddzielenie zarządzania od wykonawstwa (usług), partnerstwo publiczno-prywatne, aktywizowanie i angażowanie tzw. III sektora społecznego,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ W RĘKACH SPOŁECZNOŚCI, co oznacza uwłaszczenie obywateli zamiast obsługiwanie: usługi społeczne powinny mieć właściciela, stosowanie i poszukiwanie form „samoobsługi” i samopomocy, praktykowanie demokracji gminnej w formie uczestniczącej, deliberatywnej,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ KONKURENCYJNE, tzn. powszechnie stosowana zasada konkurencji w systemie świadczenia usług, stymulowania oraz kierowania konkurencją,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ ZORIENTOWANE NA WYNIK, co oznacza finansowanie rezultatów, a nie starań, monitorowanie i mierzenie efektów, wyciąganie wniosków, nagradzanie sukcesów, eliminowanie porażek i złych, nieefektywnych rozwiązań,

¹¹ Z inspiracji znakomitej książki „Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację samorządową.”, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2005 r.

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ ZORIENTOWANE NA OBYWATELA-KLIENTA, co oznacza, że mieszkaniac-obywatel traktowany jest jak klient, a samorząd – urząd nastawiony na zaspokajanie potrzeb klientów, a nie biurokracji (instytucji), oznacza to znajomość potrzeb, stworzenie możliwości wyboru, a czasami nawet powierzenie samej decyzji,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ PRZEDSIĘBIORCZE, co oznacza filozofię: raczej zarabiać niż wydawać, myślenie w kategoriach „inwestowania”, a nie „wydawania”. Motyw zysku (rentowności) nie musi być sprzeczny z zaspokajaniem potrzeb i interesów społecznych, to raczej podkreślenie podwójnej wartości publicznych pieniędzy i odpowiedzialności za gospodarowanie nimi oraz majątkiem gminy,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ PRZEWIDUJĄCE, a więc lepiej zapobiegać niż leczyć. Dotyczy to nie tylko zdrowia, ale również środowiska, systemu edukacji, pomocy społecznej, bezpieczeństwa. Zarządzanie przewidujące to myślenie i planowanie strategiczne, dalekosiężne, a nie tylko „budżetowe”,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ ZDECENTRALIZOWANE – pokazywać i wykorzystywać zalety decentralizacji, elastyczności, współuczestnictwa i odpowiedzialności. Powinno przez to obniżać koszty, sprzyjać innowacyjności i zaangażowaniu,

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ ZORIENTOWANE PRORYNKOWO: stosować i wykorzystywać formy kooperacji, zdrowej konkurencji, współpracy JST oraz międzysektorowej, wykorzystywać mechanizmy – zalety globalnego, regionalnego, a także lokalnego rynku (specjalizacja, konkurencja, „samoregulacja”),

ZARZĄDZANIE POWINNO BYĆ WSPÓŁPRACUJĄCE: obejmować współpracę międzygminną, w obszarze B-TOF, regionalną, ale i szerszą krajową, europejską, a nawet globalną („*Myśl lokalnie, działaj globalnie*” i vice versa!). Powinno mieć różne podstawy (bliskość, funkcja, cele, warunki) i formy: związki, porozumienia, stowarzyszenia, współpraca ludzi i instytucji: nieformalna, funkcjonalna i formalna.

Aby przyjęte przez Radę Gminy zapisy strategii były realizowane, potrzebny jest mechanizm śledzenia i monitorowania postępów w ich wdrażaniu, okresowa ocena, nanoszenie korekt i uzupełnień oraz ewentualnie wprowadzanie do zapisów dokumentu nowych propozycji.

Niezależnie od formalnych, ustawowych i praktykowanych form bieżącej kontroli wykonywania uchwał Rady Gminy, rekomendujemy powołanie oddzielnego stanowiska lub przynajmniej powierzenie tego obowiązku istniejącej jednostce w strukturze Urzędu Gminy, która będzie realizowała powyższe zadania poprzez Referat Inwestycji i Rozwoju Urzędu Gminy w Sicienku. Referat będzie corocznie przygotowywał sprawozdania z realizacji strategii w poprzednim roku. Sprawozdanie będzie prezentowane przez Wójta na absolutoryjnym posiedzeniu Rady Gminy.¹²

Podstawowym narzędziem kontroli i ewentualne korekty realizacji strategii rozwoju gminy powinien być systematyczny jej monitoring.

¹² Podobny tryb stosowany jest w kilku gminach B-TOF, por. np. gmina Białe Błota oraz w Bydgoszczy. Zob. tekst Strategia Rozwoju Bydgoszczy do 2030 r. - także ciekawy schemat „karty projektu” (do ewentualnego zastosowania).

VIII. MONITOROWANIE REALIZACJI STRATEGII I PROGRAMÓW ROZWOJU¹³

Realizacja Strategii Rozwoju Gminy Sicienko do 2020+ podlegać będzie monitoringowi. Będzie on prowadzony poprzez przygotowanie corocznych sprawozdań z realizacji przedsięwzięć wdrażających poszczególne cele strategiczne. Sprawozdania te będą przygotowywane przez Referat Inwestycji i Rozwoju Urzędu Gminy w Sicienku na podstawie pozyskiwanych informacji z Urzędu Gminy, jednostek komunalnych i innych podmiotów realizujących zapisy strategii i prowadzących lub/i posiadających dane oraz statystyki jej dotyczące.

1. Założenia systemu monitorowania (wersja maksymalna)

Monitorowanie strategii odbywać się będzie przede wszystkim poprzez obserwację rezultatów realizacji poszczególnych celów i programów, ponadto przez obserwację i analizę zmian wielkości określonych mierników/wskaźników, będących miarą osiągnięcia wyznaczonych celów. Dla każdego z celów strategicznych powinno zostać wybranych kilka mierników/wskaźników, będących podstawową miarą sukcesu lub niepowodzenia w osiągnięciu zamierzonych celów.

W wersji maksymalnej zakłada się prowadzenie monitoringu aż na czterech płaszczyznach, różniących się celami, którym służyć ma ten monitoring, oraz poziomem szczegółowości monitoringu (liczba i szczegółowość poszczególnych miar: rezultatów i/lub wskaźników).

¹³ Monitorowanie realizacji Strategii i Programów Rozwoju Gminy Sicienko zbieżne jest z metodami monitorowania Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego oraz (na poziomie programów) monitorowania Strategii Rozwoju Bydgoszczy do roku 2030.

Tabela 5. Cztery płaszczyzny odniesienia monitoringu i realizacji strategii i programów rozwoju gminy Sicienko

Poziom monitoringu	Poziom ogólności / szczegółowości	Cel monitoringu
Monitoring ogólnego poziomu rozwoju gminy	Najbardziej ogólny poziom wskaźników stanu rozwoju gminy, subregionu, poszczególnych sołectw	Ocena poziomu oraz tempa rozwoju gminy na tle innych gmin, subregionu, regionu i na tle kraju
Monitoring realizacji celów strategicznych	Stosunkowo ogólne wskaźniki „branżowe” – adekwatne do tematyki celów strategicznych	Ocena zmian w dziedzinach podlegających interwencji w ramach realizacji celów strategicznych
Monitoring szczegółowych procesów rozwoju i struktur gminy	Szczegółowe wskaźniki stanu rozwoju gminy i B-TOF	Wskaźniki dla potrzeb polityki lokalnej, planowania rozwoju i bieżącego zarządzania (baza wskaźników szczegółowych)
Monitoring realizacji przedsięwzięć zidentyfikowanych w Strategii i Programach jako kluczowe dla gminy Sicienko	Konkretne przedsięwzięcia (projekty, działania) zidentyfikowane w Strategii i Programach i większych Projektach Zobacz proponowana 6 stopniowa skala faz zaawansowania + wskaźniki %	Ocena stopnia realizacji przedsięwzięć imiennie wskazanych w ramach celów strategicznych. Obejmuje większość planowanych przedsięwzięć (<i>pominąć przedsięwzięcia, które ze względu na charakter nie są możliwe do monitorowania za pomocą zaproponowanej metody</i>)

Pierwsza – ogólna – wskaźniki świadczące o stanie rozwoju gminy i B-TOF. Są to ogólne wskaźniki, które oddają charakter i są konsekwencją całościowych zmian stanu rozwoju (wartość wskaźnika jest efektem synergii różnych procesów zachodzących na terenie gminy/ B-TOF), a więc w najbardziej syntetyczny sposób oddają kondycję społeczno-gospodarczą gminy Sicienko. Wskaźniki te są podstawą porównywania stanu rozwoju różnych gmin i regionów, a więc ich wartość jest ważna dla obiektywnej oceny poziomu rozwoju gminy oraz tempa rozwoju na tle innych gmin i województw. Powyższe wskaźniki odnoszą się bezpośrednio do priorytetów rozwoju gminy, a więc pozwalają na ocenę tempa i charakteru procesu rozwoju i modernizacji (zmian) gminy. **Płaszczyzna ta w istocie dotyczy oceny rozwoju (zmiany) w szerszym kontekście: B-TOF, województwa, kraju.**

Druga – szczegółowa, którą będą stanowiły wskaźniki odnoszące się do ustaleń poszczególnych celów strategicznych, a więc pozwalające na monitorowanie stanu/stopnia realizacji tychże celów. Cele strategiczne mają bezpośrednie przełożenie na realizację priorytetów rozwoju gminy, a więc tego typu monitoring pozwala na ocenę, które składowe procesy modernizacji postępują szybciej, a które wolniej – co ma służyć elastycznemu zarządzaniu procesem rozwoju. **Dotyczy to w istocie oceny osiągniętych rezultatów celów strategicznych i programów rozwoju.**

Trzecia – szczegółowa – którą będą stanowiły **podstawowe dane i wskaźniki statystyczne, mające na celu możliwie szeroki opis stanu rozwoju gminy.** Zakres tematyczny będzie korespondował z poszczególnymi celami strategicznymi, ale zakłada się wykorzystywanie tych wskaźników nie tylko dla monitorowania stanu realizacji strategii, ale także dla szeroko rozumianej polityki przestrzennej i zarządzania gminą. Zasób ten będzie stanowił bazę wyselekcjonowanych i ukierunkowanych tematycznie danych o stanie gminy. Podstawowym źródłem będą tu zasoby GUS (BDL), w tym informacje pozyskiwane przez GUS od innych podmiotów.

Czwarta – szczegółowa – a **zarazem kluczowa** – stanowiąca coroczny monitoring realizacji przedsięwzięć zidentyfikowanych na etapie uszczegóławiania ustaleń strategii. Są to przedsięwzięcia, których realizacja – pomimo jednostkowego charakteru każdego z zadań – będzie się wiązała z osiągnięciem określonych celów i korzyści, rozwiązaniem danego problemu lub przyczyni się do aktywizacji społeczno-gospodarczej na większą skalę. Dla każdego ze zidentyfikowanych przedsięwzięć o takiej randze powinna zostać przeprowadzona indywidualna **ocena stanu realizacji (rezultatów) poszczególnych przedsięwzięć**, według następującego logicznego schematu (chyba, że określono inne indywidualne warunki monitorowania danego przedsięwzięcia):

- Realizacja przedsięwzięcia nie została rozpoczęta (0%),
- Realizacja przedsięwzięcia została rozpoczęta – znajduje się w fazie projektowej (1-10%),
- Realizacja przedsięwzięcia została rozpoczęta – znajduje się w fazie uzgadniania dokumentacji,
- Realizacja przedsięwzięcia została rozpoczęta i jest kontynuowana – wstępna faza procesu inwestycyjnego (10 -50%),

- Realizacja przedsięwzięcia została rozpoczęta i jest kontynuowana – zaawansowana faza procesu inwestycyjnego (50 – 99%),
- Przedsięwzięcie zostało zrealizowane (100%).

Dodatkowo (lub alternatywnie) poszczególne fazy (stopnie zaawansowania przedsięwzięcia) można określać procentowo.

2. Przykładowe proponowane wskaźniki

Tabela 6. Monitoring ogólnego poziomu rozwoju gminy

Wskaźnik	Stan według roku bazowego dla Polski i województwa kujawsko-pomorskiego (do uzupełnienia na bieżąco)	Źródło danych	Stan dla gminy (do uzupełnienia na bieżąco)
Dynamika zmiany Liczby mieszkańców gminy, pozycja gminy na tle regionu i kraju	Polska 2011 – 38538447 2012 – 38533299 województwo kujawsko-pomorskie 2011 – 2098370 2012 – 2096404	GUS-BDL (Ludność wg faktycznego miejsca zamieszkania); Dane z ewidencji ludności	2013 – 9476 2014 – 9755
Rynek pracy - stopa bezrobocia rejestrowanego (w %)	Polska 2011 – 12,5 2012 – 13,4 województwo kujawsko-pomorskie 2011 – 17,0 2012 – 17,9	GUS – BDL (Rynek Pracy - Bezrobocie - stopa bezrobocia rejestrowanego)	2013 – Ok. 10%
Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem (w %)	Polska 2013 – 8,3% województwo kujawsko-pomorskie 2013 – 11,5%	GUS - BDL (Ochrona zdrowia i opieka społeczna)	2013 – 10,2 %
Przeciętna dalsza długość życia mężczyzn i kobiet w wieku 60 lat (w latach)	Polska 2011: mężczyźni – 18,5; kobiety – 23,8 województwo kujawsko-pomorskie 2011: mężczyźni – 18,3; kobiety – 23,3	GUS - BDL (Stan ludności i ruch naturalny - Przeciętne dalsze trwanie życia)	analogicznie jak w województwie
Obciążenie demograficzne (ludności w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym)	Polska 2011 – 57 (NSP) 2013 – 57 województwo kujawsko-pomorskie 2013 – 57	GUS-BDL	2013 – 53
inne wybrane wskaźniki przez Gminę Sicienko			

Rekomendujemy uprościć standardowy (bieżący i coroczny) monitoring do kilku kluczowych wskaźników, wyznaczyć kilka specyficznych cech istotnych dla gminy Sicienko.

Monitoring realizacji poszczególnych celów strategicznych, operacyjnych przedsięwzięć i projektów powinien się opierać o strukturę samej strategii i przebiegać według jej logicznego układu zależności. Pokazuje to poniższa tabela nr 7:

Tabela 7. Proponowany schemat funkcjonalny monitoringu

Poziomy celów strategii				Mierniki, rezultaty, stany zaawansowania	Podmiot odpowie- dzialny	Stan bazowy dla gminy Sicienko	Źródło danych	Uwagi
Cel nadrzędny –obszaru I	Cel strategiczny 1.	Cel operacyjny 1	Zadanie 1					
			Zadanie 2					
			Zadanie 3					
		Cel operacyjny 2	Zadanie 1					
			Zadanie 2					
			Zadanie 3					
		Cel operacyjny 3	Zadanie 1					
			Zadanie 2					
			Zadanie 3					
		Itd.						
	Cel strategiczny 2.	Cel operacyjny 1						
		Cel operacyjny 2						
		Cel operacyjny 3						
...Itd. - w odniesieniu do poszczególnych celów, programów, projektów i zadań								
Schemat ten może być rozbudowywany o kolejne dane, funkcje, w zależności od potrzeb (poprzez dołączanie kolejnych kolumn i wypełnienie ich określonymi danymi/wskaźnikami)								
Ten konkretny należy potraktować jako wzorcową matrycę do analizy – monitoringu								

Strategia Rozwoju Gminy Sicienko 2020+ jest dokumentem elastycznym i dynamicznym zawierającym zapisy, które w przypadku istotnej zmiany zewnętrznych bądź wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych, będzie można poddać stosownym modyfikacjom. Umożliwi to sam system monitoringu oraz cykl rocznych sprawozdań i oceny przebiegu realizacji strategii gminy.

Spis tabel

Tabela 1. Ramowy harmonogram procesu opracowania strategii rozwoju gminy Sicienko w okresie od sierpnia do kwietnia 2015 r.....	30
Tabela 2. Analiza SWOT.....	32
Tabela 3. Kontekst i kompatybilność Strategii rozwoju gminy Sicienko ze strategiami i strategicznymi programami kraju, województwa i powiatu.	55
Tabela 4. Wykaz wybranych najważniejszych strategii, strategicznych programów i polityk uwzględnianych w Strategii Rozwoju Gminy Sicienko	57
Tabela 5. Cztery płaszczyzny odniesienia monitoringu i realizacji strategii i programów rozwoju gminy Sicienko.....	63
Tabela 6. Monitoring ogólnego poziomu rozwoju gminy	65
Tabela 7. Proponowany schemat funkcjonalny monitoringu	66