

WÓJT GMINY ŁĘCZYCE
ul. Długa 49
84-218 ŁĘCZYCE

Projekt

z dnia 17 czerwca 2014 r.
Zatwierdzony przez

4

**UCHWAŁA NR
RADY GMINY ŁĘCZYCE**

z dnia 17 czerwca 2014 r.

w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Gminy Łęczyce na lata 2014-2020.

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tj. Dz. U. 2013 r., poz. 594 z późn. zmianami) Rada Gminy Łęczyce uchwala, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się „Strategię Rozwoju Gminy Łęczyce na lata 2014-2020” w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Traci moc uchwała Nr XLII/142/2010 Rady Gminy Łęczyce z dnia 25 maja 2010 roku w sprawie uchwalenia Strategii Rozwoju Gminy na lata 2010-2025.

§ 3. Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy Łęczyce.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia i podlega ogłoszeniu w sposób zwyczajowo przyjęty oraz w BIP gminy Łęczyce.

WÓJT
GMINY ŁĘCZYCE

Piotr Witbrodt

UZASADNIENIE

Aktualnie obowiązująca Strategia Rozwoju Gminy została uchwalona w 2010 r. na okres obowiązywania 2010-2025. W I kwartale br. w ramach projektu „Innowacyjny Samorząd Pomorza - systemowe doskonalenie jednostek samorządu terytorialnego, w celu podniesienia efektywności wyników” - współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej (EFS-PO KL działanie 5.2. poddziałanie 5.2.1.) podjęto prace nad aktualizacją strategii dla Gminy Łęczyce do roku 2020. Wynik tych prac ma szczególne znaczenie w kontekście nowego okresu finansowania ze środków Unii Europejskiej i powinien umożliwić m.in. dalsze aktywne pozyskiwanie środków zewnętrznych z przeznaczeniem na szeroko rozumiany rozwój.

Projekt strategii został wypracowany przez 19-osobowy Zespół Strategiczny powołany zarządzeniem Wójta Gminy Łęczyce Nr 0050.12.2014 z dnia 12 marca 2014 r. Dokument z racji mniejszej objętości od obowiązującej Strategii jest opracowaniem zdecydowanie różniącym się od wcześniej tworzonych strategii. Wyznacza on główne kierunki rozwojowe bez precyzowania szczegółowych celów operacyjnych i zadań wykonawczych.

Mając powyższe na uwadze podjęcie niniejszej uchwały uważa się za konieczne i uzasadnione.

WÓJT
GMINY ŁĘCZYCE
Piotr Wittbrodt



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Załącznik do uchwały
Nr/2014
Rady Gminy Łęczyce
z dnia2014 r.



STRATEGIA ROZWOJU GMINY ŁĘCZYCE NA LATA 2014 - 2020



SPIS TREŚCI

I.	Dokumentacja strategiczna.....	4
1.	Pozyskanie danych, ich synteza i analiza	4
II.	Misja i wizja rozwoju	4
III.	Analizy strategiczne	5
1.	Analizy uwzględniającą wpływ polityki, ekonomii, kwestii społecznych i rozwoju technologicznego na rozwój gminy.....	5
2.	Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki,	5
3.	Inne analizy macierzowe pozwalające na dokładniejsze zbadanie wybranych zagadnień	7
4.	Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS.....	8
IV.	Alternatywne ścieżki rozwoju gminy	11
1.	Alternatywne ścieżki rozwoju pod kątem potencjału społecznego, zasobów.....	11
2.	naturalnych, produktów turystycznych, możliwości inwestycyjnych i komunikacji.....	11
V.	Cele	13
VI.	Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji.....	13
VII.	Uwarunkowania realizacyjne:	15



„Gdy tempo zmian na zewnątrz Twojej organizacji jest większe od tempa zmian wewnątrz niej, to koniec jest bliski.”

Jack Welch (manager General Electric)

Dokument „Strategia Rozwoju Gminy Łęczyce do roku 2020” opracował Zespół Strategiczny powołany zarządzeniem nr 0050.12.2014 z dnia 12 marca 2014 r. Wójta Gminy Łęczyce w składzie:

1. Piotr Wittbrodt – Wójt gminy, przewodniczący Zespołu,
 2. Bożena Pruchniewska - z-ca Wójta, wiceprzewodniczący Zespołu
- członkowie:
3. Piotr Krupiński
 4. Paweł Łaga
 5. Damian Banasiak
 6. Krzysztof Kaczmarek
 7. Andżelika Pallach
 8. Krzysztof Karczewski
 9. Tomasz Białobrzeski
 10. Piotr Jasiński
 11. Jarosław Mazur
 12. Wojciech Formela
 13. Kazimiera Badena
 14. Bogdan Godzisz
 15. Witold Szmidtke
 16. Ryszard Łazar
 17. Maciej Kaliński
 18. Adrian Nowak
 19. Marlena Szeffe



I. Dokumentacja strategiczna

1. Pozyskanie danych, ich synteza i analiza

Początek prac Zespołu nad strategią dał „Raport o stanie Gminy Łęczyce”, zawierający najważniejsze dla jej rozwoju, aktualne fakty, trendy i tendencje w życiu gminy, pozwalający na analizę punktu wyjścia do zmian związanych z budową strategii. Raport sporządzony był według obszarów związanych z 9 podstawowymi motorami rozwoju lokalnego, którymi są:

1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju
2. Przywództwo
3. Zasoby środowiska naturalnego
4. Zasoby pracy
5. Teren i korzyści miejsca
6. Potencjał gospodarczy
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny/
8. Poziom nauki, techniki, kultury
9. Zainwestowanie infrastrukturalne.

Analiza danych zawartych w raporcie odbywała się w kolejnych etapach prac Zespołu Strategicznego i opisana jest w dalszej części opracowania. Dane do raportu zgromadzone zostały w Urzędzie Gminy, instytucjach otoczenia, źródłach statystycznych, organizacjach lokalnych, w tym lokalnego środowiska gospodarczego.

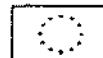
Opracowanie niniejsze jest wynikiem projektu, prowadzonego przez Międzynarodowy Instytut Outsourcingu z siedzibą w Elblągu. Doradztwo strategiczne w ramach projektu prowadziła firma „& Jefremienko – municypalne usługi doradcze” z Warszawy.

II. Misja i wizja rozwoju

Prace nad wizją gminy Łęczyce koncentrowały się na określeniu obrazu pożądanego stanu gminy w horyzoncie strategii, na tym, co chce się stworzyć realizując strategię. Formułowanie wizji opierało się na obrazach jej przyszłego rozwoju. W rezultacie wizję sformułowano jak niżej:

Łęczyce, zaczerpnij ducha przedsiębiorczości. Poczuj ducha zmian. A po pracy na rower – parazyńskie wąwozy, rozłazińskie widoki, urokliwe lasy... Tu naprawdę można żyć i pracować, pracować i żyć..... To się nazywa harmonia, to – gmina Łęczyce.

Misja to zapisanie systemu wartości oraz ważnych kierunków dążeń. Są one dla nas wskazówkami w działaniu i dokonywaniu wyborów. Misja to uzasadnienie sensu istnienia wspólnoty, ujęta w sposób



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
najbardziej syntetyczny deklaracja intencji mieszkańców i przywódców. Kierowano się założeniami, że zapis misji powinien być:

1. **Możliwie krótki, sentencjonalny, wpadający w oczy.**
2. **Nacechowany emocjonalnie.**
3. **Oryginalny.**
4. **Nacechowany lokalnie.**

W wyniku dyskusji misję Gminy Łęczyce sformułowano następująco:

Dla nas, mieszkańców gminy Łęczyce rozwój jest naturalnym żywiołem. Idąc drogą rozwoju chcemy być partnerscy dla otoczenia, wymagający dla siebie i wspierający dla potrzebujących.

III. Analizy strategiczne

1. **Analizy uwzględniającą wpływ polityki, ekonomii, kwestii społecznych i rozwoju technologicznego na rozwój gminy.**

W trakcie prac analitycznych przy opracowywaniu strategii Zespół strategiczny nie dostrzegł potrzeby pogłębionych analiz w zakresie wpływu polityki i rozwoju technologicznego na rozwój gminy Łęczyce. W odniesieniu do problemów ekonomicznych oraz kwestii społecznych poddane one zostały analizie SWOT/TOWS. Wyniki w kolejnej części dokumentu.

2. **Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki,**

Z kilku możliwych podejść, jakie stosuje się, wykonując analizę SWOT, kluczową analizę rzeczywistości, która stanowi nadal podstawowe narzędzie identyfikacji stanu jednostki samorządowej, zastosowano podejście, które zakłada, że silne i słabe strony to elementy leżące w pełni w obszarze oddziaływania władz samorządowych, a szanse i zagrożenia to czynniki, na które nie mają one bezpośredniego, decydującego wpływu.

Celem analizy SWOT (Mocne i Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia), było określenie możliwości oddziaływania organów gminy i jej środowisk na zmiany i rozwój lub stwierdzenie braku takich możliwości za strony samorządu i mieszkańców.

Wykorzystano przede wszystkim raport o stanie gminy oraz wiedzę i doświadczenia członków Zespołu. Łącznie zdefiniowano około 100 istotnych z punktu widzenia rozwoju faktów, zjawisk, trendów i tendencji. Wyniki analizy SWOT, sprowadzone do kluczowych dla przyszłości elementów, zdaniem Zespołu, przedstawione zostały poniżej. Do selekcji elementów najistotniejszych dla przyszłości zastosowano kryteria jak poniżej:

Kryteria selekcji zjawisk SWOT: - co jest ważne dla przyszłości:

1. **To, co poprawia atmosferę współpracy w gminie, integruje ludzi,**



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. Wspiera rozwój, zmiany na lepsze,
3. Wspiera przedsiębiorczość, w tym młodych,
4. Jest trwałą wartością, trwałym lokalnym zasobem,
5. Jest oryginalne, nasze, unikalne,
6. Tworzy warunki do pozyskiwania kapitału i finansowania zewnętrznego.

Kryteria selekcji zjawisk SWOT - co zagraża przyszłości:

1. To, co pogarsza atmosferę współpracy w gminie, dezintegruje ludzi;
2. Przeszkadza przedsiębiorczości, inwestorom;
3. Utrudnia realizację ważnych strategicznie celów;
4. Niszczy zasób lokalny;
5. Zmniejsza konkurencyjność gminy;
6. Pogarsza jakość życia;
7. Tworzy zagrożenia fizyczne dla ludzi;
8. Odstrasza otoczenie.

Po zastosowaniu widocznych powyżej kryteriów selekcji (w odniesieniu tak do elementów pozytywnych, jak i negatywnych), lista końcowa analizy SWOT zamknęła się w kilkunastu elementach. Ostateczna lista kluczowych elementów analizy SWOT;

SILNE STRONY

1. Ścieżki rowerowe
2. Ogólnopolskie imprezy – Tułacz i Harpagan
3. Zwiększająca się aktywność społeczna – zrzeszanie się mieszkańców
4. Duża ilość terenów inwestycyjnych w większości prywatnych

SZANSE

1. Liczne złoża kruszyw budowlanych –piasek i żwir
2. Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielino, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo)
3. Dobre warunki dla rozwoju energii odnawialnej

SŁABE STRONY:

1. Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego
2. Słaba współpraca samorządu z środowiskami biznesowymi
3. Brak własnych terenów inwestycyjnych
4. Zły stan sieci dróg gminnych

ZAGROŻENIA

1. Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu
2. Brak na terenie gminy przetwórstwa rolnego i skupu produktów



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. Brak wpływu na wykorzystanie rzek i ich otoczenia

4. Brak wpływu na wykorzystanie zasobów lasów.

3. Inne analizy macierzowe pozwalające na dokładniejsze zbadanie wybranych zagadnień

Przygotowana została ankieta związana z oceną działania i istotności motorów rozwoju, widocznych w poniższej tabeli. Opisane tam czynniki w decydującym stopniu przesądzają o tempie rozwoju lokalnego, jeśli działają oraz są w pełni wykorzystywane. Poniżej zbiorcza ocena działania motorów rozwoju według indywidualnych ocen poszczególnych członków Zespołu zebranych razem:

MOTOR ROZWOJU	ISTOTNOŚĆ MOTORU DLA NASZEGO ROZWOJU	OCENA POZIOMU DZIAŁANIA MOTORU W GMINIE
1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju	85	49
2. Przywództwo	92	52
3. Zasoby środowiska naturalnego	88	63
4. Zasoby pracy	74	62
5. Teren i korzyści miejsca	92	73
6. Potencjał gospodarczy	80	63
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny/	79	54
8. Poziom nauki, techniki, kultury	48	68
9. Zainwestowanie infrastrukturalne	86	54

Oceniano w skali punktowej (kolumna środkowa) jak ważny jest to motor rozwoju (istotność), a następnie poziom (skuteczność) działania danego motoru rozwoju (kolumna po prawej).

Okazało się, że do **najsłabiej wykorzystanych** (pozycja nr 2) motorów rozwoju zespołowo zaliczono motory jak poniżej:

• Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju
• Przywództwo
• Kapitał finansowy /inwestycyjny/
• Zainwestowanie infrastrukturalne

Z kolei **do najistotniejszych** (pozycja 1) z punktu widzenia przyszłości i rozwoju motorów zaliczono:

• Przywództwo
• Zasoby środowiska naturalnego
• Teren i korzyści miejsca

Wniosek zespołowy: niedostatecznie silnie działającym i jednocześnie kluczowym czynnikiem rozwoju jest szeroko rozumiane przywództwo, odnoszące się do organizacji środowisk, wyłaniania ich przywódców i formułowania oczekiwań i potrzeb w stosunku do samorządu.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Wyniki te wzięto pod uwagę przy formułowaniu projektów celów strategicznych.

4. Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS

Kolejną analizą zastosowaną w celu zbadania wzajemnych zależności pomiędzy najważniejszymi cechami stanu obecnego i przyszłego była analiza SWOT/TOWS. Pozwala ona określić obecną pozycję gminy oraz typy strategii rozwoju, jakie gmina może wziąć pod uwagę. W ramach tej analizy stawiane są pytania, które prowadzą do ustalenia jednego z typów strategii – agresywnej, konserwatywnej, konkurencyjnej lub defensywnej oraz strategii mieszanych. Pytania w tabeli poniżej

Analiza SWOT	Analiza TOWS
1. Czy siły pozwolą wykorzystać szanse?	5. Czy zagrożenia osłabiają siły?
2. Czy słabości „zablokują” wykorzystanie szans?	6. Czy szanse spotęgują siły?
3. Czy siły pozwolą na przezwyciężenie zagrożeń?	7. Czy zagrożenia spotęgują słabości?
4. Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń?	8. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabości?

Dla każdego z 8 pytań zbudowano macierz relacji, za pomocą której zbadano wzajemne oddziaływanie pomiędzy poszczególnymi elementami SWOT. Wyjaśniło to, jaka strategia jest możliwa dla gminy Łęczyce. Typy możliwych strategii lokalnych zdefiniowano następująco:

Strategia agresywna: Przeważają mocne strony, a w otoczeniu silnie powiązane z nimi szanse, strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwa czynniki.

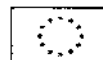
Strategia konserwatywna: Niekorzystne otoczenie, ale silnie powiązany z zagrożeniami zewnętrznymi zespół mocnych stron. Gmina jest więc w stanie odpowiedzieć na zagrożenia. Wspólnota nie jest w stanie intensywnie się rozwijać, gdyż zespół mocnych stron nie koresponduje z szansami otoczenia, ale jest w stanie skutecznie przezwyciężać zagrożenia.

Strategia konkurencyjna: Gmina ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu, co pozwala utrzymywać swoją pozycję. Jednak słabość wewnętrzna uniemożliwia wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne. Strategia koncentruje się więc na eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

Strategia defensywna: Słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje duże ryzyko klęski rozwojowej. Strategia nastawiona na przetrwanie.

Typ strategii wskazuje na możliwe kierunki strategicznej zmiany, do której należy dążyć. Inaczej mówiąc, na które elementy ze sformułowanych poniżej położyć należy największy nacisk:

- Silne strony wzmocniamy;
- Słabe strony niwelujemy;
- Szanse wykorzystujemy;
- Zagrożeń unikamy.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W wyniku złożonych analiz zależności pomiędzy zjawiskami SWOT i TOWS wynik punktowy wskazał, które ze zjawisk oddziałuje (pozytywnie bądź negatywnie) na pozostałe zjawiska. Wynik poniżej. Większa liczba punktów wskazuje na silniejszy wpływ/oddziaływanie danego zjawiska. Pierwsza z list poniżej wskazuje oddziaływania w czterech grupach SWOT, kolejna lista hierarchię siły oddziaływania wszystkich zjawisk, od najsilniejszego do najslabszego.

SILNE STRONY - 68

1. Ścieżki rowerowe 4, 3, 4 = 11
2. Ogólnopolskie imprezy – Tułacz i Harpagan 4, 4, 4 = 12
3. Zwiększająca się aktywność społeczna – zrzeszanie się mieszkańców 5, 9, 6 = 20
4. Duża ilość terenów inwestycyjnych w większości prywatnych 5, 11, 9 = 25

SZANSE – 75

1. Liczne złoża kruszyw budowlanych –piasek i żwir 5, 9, 8 = 22
2. Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielino, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo) 8, 10, 6 = 24
3. Dobre warunki dla rozwoju energii odnawialnej 9, 14, 6 = 29

SŁABE STRONY - 111

1. Brak MPZP 15, 9, 13 = 37
2. Słaba współpraca samorządu z biznesmen 16, 11, 5 = 32
3. Brak własnych terenów inwestycyjnych 5, 8, 4 = 17
4. Zły stan sieci dróg gminnych 10, 9, 6 = 25

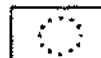
ZAGROŻENIA – 65

1. Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu 4, 7, 9 = 20
2. Brak na terenie gminy przetwórstwa rolnego i skupu płodów 0, 9, 2 = 11
3. Brak wpływu na wykorzystanie rzek i ich otoczenia 2, 7, 7 = 16
4. Brak wpływu na wykorzystanie zasobów lasów. 2, 11, 6 = 18.

Konkluzja strategiczna: Najsilniej oddziałują słabe strony.

Lista najsilniej oddziałujących pojedynczo zjawisk, według kolejności malejącej:

1. Brak MPZP 37
2. Słaba współpraca samorządu z biznesmen 32
3. Dobre warunki dla rozwoju energii odnawialnej 29
4. Zły stan sieci dróg gminnych 25
5. Duża ilość terenów inwestycyjnych w większości prywatnych 25
6. Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielino, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo) 24



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

7. Liczne złoża kruszyw budowlanych –piasek i żwir 22
8. Zwiększająca się aktywność społeczna – zrzeszanie się mieszkańców 20
9. Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu 20
10. Brak wpływu na wykorzystanie zasobów lasów. 18
11. Brak własnych terenów inwestycyjnych 17
12. Brak wpływu na wykorzystanie rzek i ich otoczenia 16
13. Ogólnopolskie imprezy – Tułacz i Harpagan 12
14. Ścieżki rowerowe 11
15. Brak na terenie gminy przetwórstwa rolnego i skupu płodów 11

Konkluzja strategiczna: najsilniej negatywnie oddziałuje brak planów zagospodarowania

Zjawiska SWOT podzielono też według najważniejszych sfer życia wspólnoty, jak niżej.

SFERA GOSPODARCZA – 242/10

1. Brak MPZP 37
2. Słaba współpraca samorządu z biznesmenami 32
3. Dobre warunki dla rozwoju energii odnawialnej 29
4. Duża ilość terenów inwestycyjnych w większości prywatnych 25
5. Zły stan sieci dróg gminnych 25
6. Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielino, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo) 24
7. Liczne złoża kruszyw budowlanych –piasek i żwir 22
8. Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu 20
9. Brak własnych terenów inwestycyjnych 17
10. Brak na terenie gminy przetwórstwa rolnego i skupu płodów 11

SFERA SPOŁECZNA – 32/2

1. Ogólnopolskie imprezy – Tułacz i Harpagan 12
2. Zwiększająca się aktywność społeczna – zrzeszanie się mieszkańców 20

ZASÓB NATURALNY – 45/3

1. Brak wpływu na wykorzystanie zasobów lasów. 18
2. Brak wpływu na wykorzystanie rzek i ich otoczenia 16
3. Ścieżki rowerowe 11

Konkluzja strategiczna: Kluczową sferą dla rozwoju gminy Łęczycy jest sfera gospodarki pozarolniczej i na niej należy skupić wysiłki rozwojowe.

Dalsze wyniki analizy SWOT/TOWS przeprowadzonej oddzielnie przez trzy grupy robocze w Zespole oddzielnie odnosiły się do typu strategii, jaka jest najodpowiedniejsza dla Łęczycy.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W obrazie rzeczywistości odsłoniętym przez analizę SWOT najsilniej oddziałują słabe strony. Istotną siłę oddziaływania na przyszłość mogą mieć istniejące szanse rozwojowe, o ile zostaną wykorzystane.

	SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
SILNE STRONY (S)	24+12+17 = 53 Strategia agresywna	31+20+29=80 Strategia konserwatywna
SŁABE STRONY (W)	34+33+27= 94 Strategia konkurencyjna	32+29+20=81 Strategia defensywna

W efekcie jak wskazuje powyższe zestawienie punktowe typem strategii odpowiedniej dla Łęczyc jest strategia konkurencyjna.

Konkluzja strategiczna: gmina ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu, co pozwala utrzymywać swoją pozycję. Jednak słabość wewnętrzna uniemożliwia wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne. Strategia koncentruje się więc na eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

IV. Alternatywne ścieżki rozwoju gminy

1. Alternatywne ścieżki rozwoju pod kątem potencjału społecznego, zasobów
2. naturalnych, produktów turystycznych, możliwości inwestycyjnych i komunikacji.

Dla celu wariantowania kierunków spojrzenia na plan strategiczny przeprowadzone zostało odrębnie grupowanie wszystkich elementów skoncentrowanej analizy SWOT. Punkty w kolumnie po prawej pokazują siłę oddziaływania danego elementu na pozostałe, w układzie malejącej siły (mniej punktów, słabsze oddziaływanie).

1.	Brak MPZP	37
2.	Słaba współpraca samorządu z biznesem	32
3.	Dobre warunki dla rozwoju energii odnawialnej	29
4.	Zły stan sieci dróg gminnych	25
5.	Duża ilość terenów inwestycyjnych w większości prywatnych	25
6.	Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielin, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo)	24
7.	Liczne złoża kruszyw budowlanych –piasek i żwir	22
8.	Zwiększająca się aktywność społeczna – zrzeszanie się mieszkańców	20
9.	Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu	20
10.	Brak wpływu na wykorzystanie zasobów lasów.	18
11.	Brak własnych terenów inwestycyjnych	17
12.	Brak wpływu na wykorzystanie rzek i ich otoczenia	16
13.	Ogólnopolskie imprezy – Tułacz i Harpagan	12
14.	Ścieżki rowerowe	11
15.	Brak na terenie gminy przetwórstwa rolnego i skupu produktów.	11



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Przyjęto trzy nowe obszary grupowania, mianowicie:

1. **Marka turystyczna, produkt turystyczny,**
2. **Możliwości inwestycyjnych,**
3. **Komunikacji i transportu.**

Poszczególne elementy zawarte w tabeli przyporządkowano (często kilkakrotnie) do powyższych obszarów. Po zsumowaniu w każdym obszarze punktów związanym z każdym z elementów ujętych w obszarze ujawniło się, z jaką siłą sytuacja w danym obszarze może rzutować na sytuację w pozostałych – z punktu widzenia przyszłości. Wynik poniżej:

Marka turystyczna, produkt turystyczny – 191

1.	Brak MPZP	37
2.	Słaba współpraca samorządu z biznesem	32
3.	Zły stan sieci dróg gminnych	25
4.	Zwiększająca się aktywność społeczna – zrzeszanie się mieszkańców	20
5.	Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu	20
6.	Brak wpływu na wykorzystanie zasobów lasów.	18
7.	Brak wpływu na wykorzystanie rzek i ich otoczenia	16
8.	Ogólnopolskie imprezy – Tułacz i Harpagan	12
9.	Ścieżki rowerowe	11

Możliwości inwestycyjne – 242

1.	Brak MPZP	37
2.	Słaba współpraca samorządu z biznesem	32
3.	Dobre warunki dla rozwoju energii odnawialnej	29
4.	Zły stan sieci dróg gminnych	25
5.	Duża ilość terenów inwestycyjnych w większości prywatnych	25
6.	Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielin, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo)	24
7.	Liczne złoża kruszyw budowlanych – piasek i żwir	22
8.	Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu	20
9.	Brak własnych terenów inwestycyjnych	17
10.	Brak na terenie gminy przetwórstwa rolnego i skupu produktów.	11

Komunikacja i transport - 117

1.	Brak MPZP	37
2.	Zły stan sieci dróg gminnych	25
3.	Obecność terenów przemysłowych wzdłuż szlaku komunikacyjnego (Strzebielin, Bożepole Małe, Godętowo, Wielistowo)	24
4.	Zły stan infrastruktury drogowej będącej w zarządzie powiatu	20
5.	Ścieżki rowerowe	11



Konkluzja strategiczna: wykorzystanie możliwości inwestycyjnych oraz marka turystyczna, produkt turystyczny są kluczowymi polami dla rozwoju.

V. Cele

Punktem wyjścia do stworzenia listy projektów celów była hierarchizowana pod względem siły oddziaływania lista elementów analizy SWOT (na poprzednich stronach). Podstawą formułowania celów były wyniki analizy SWOT oraz SWOT/TOWS i pozostałe analizy i dyskusje. Przegląd analiz i danych przyniósł decyzję w postaci niniejszego zestawu celów strategicznych (cztery) i celów operacyjnych (trzy).

A. Umacnianie ładu przestrzennego na terytorium gminy dla ukierunkowania trendów jej rozwoju.

A 1 - Tworzenie warunków rozwoju i wspieranie przedsiębiorczości

A 2 - Poprawa warunków dla prowadzenia nieuciążliwej dla środowiska i otoczenia działalności gospodarczej na obszarach przemysłowych.

A 3 - Wspieranie inwestycji związanych z prowadzeniem działalności wytwórczej energii odnawialnej oraz z wydobyciem kopalin.

B. Wykreowanie lokalnej marki rekreacyjno – turystycznej.

C. Upowszechnianie wśród mieszkańców gminy aktywnego trybu życia.

D. Tworzenie narzędzi stałego dialogu społecznego dla zwiększenia udziału mieszkańców w procesach decyzyjnych i ich zaangażowania w sprawy lokalne.

VI. Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji

Dla celów rozliczania (projektów) zadań związanych z realizacją strategii Zespół Strategiczny opracował zestaw wskaźników. Wskaźnik definiuje obszar zmiany, (na przykład roczna liczba turystów) zaś miara obrazuje skalę zmiany (zwykle w procentach w czasie). Obydwa czynniki powinny się głównie odnosić do uzyskanych produktów celu, strategii/projektu, jego wyniku oraz innych zmiennych (np. ekonomicznych, społecznych, dotyczących zadań jednostki).

Przyjęta definicja wskaźnika brzmiąca następująco: mierzalny parametr, który pozwala udowodnić, że cele strategii/projektu są osiągnięte. Zasady wskazywane zarówno przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jak i organy Unii Europejskiej mówią, że kontrola realizacji planu strategicznego opierać się musi na systemie wskaźników.

Zachowano dbałość, aby wskaźniki miały następujące cztery cechy każdy:

1. Mierzalność,
2. Trafność,
3. Wiarygodność,
4. Dostępność.



W wyniku prac powstała następująca wstępna lista wskaźników realizacji celów operacyjnych, a ostatecznie po korektach i analizie dostępności, trafności, wiarygodności i mierzalności wskaźników ich lista ukształtowała się jak poniżej.

A. Umacnianie ładu przestrzennego na terytorium gminy dla ukierunkowania trendów jej rozwoju.

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Procentowe pokrycie powierzchni gminy planami zagospodarowania (raz na 2 lata)	x	
Powierzchnie przeznaczone pod budownictwo mieszkaniowe (raz na 2 lata)	x	
Liczba wydawanych wypisów i wyrysów z MPZP	x	

A 1 - Tworzenie warunków rozwoju i wspieranie przedsiębiorczości

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Liczba zarejestrowanych firm prowadzących działalność gospodarczą (co 1 rok)	X	
Wpływ podatków CIT do gminy (co 1 rok)	X	
Powierzchnia zajęta przez działalność gospodarczą (co 1 rok), a) budynki, b) grunty	X	
Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na terenie gminy	x	

A 2 - Poprawa warunków dla prowadzenia nieuciążliwej dla środowiska i otoczenia działalności gospodarczej na obszarach przemysłowych.

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Liczba przedsiębiorstw na terenie gminy z zakresu nowych technologii	x	
Liczba przedsiębiorstw przedsiębiorstwa rolno-spożywczego i leśnego, (co 1 rok)	X	
Pokrycie terenów przemysłowych siecią dróg o nawierzchni utwardzonej	x	

A 3 - Wspieranie inwestycji związanych z prowadzeniem działalności wytwórczej energii odnawialnej oraz z wydobywaniem kopalin.

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Wpływ z podatków z wydobytych kopalin (co 1 rok)	X	
Liczba siłowni wiatrowych oddanych do użytkowania	X	
Liczba wydawanych decyzji środowiskowych dla przedmiotowych przedsięwzięć	x	

B. Wykreowanie lokalnej marki rekreacyjno – turystycznej.

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Liczba uczestników imprez rekreacyjno- turystycznych na terenie gminy (co 1 rok)	x	
Liczba uczestników imprezy z udziałem na mieszkańców gminy i pozostałych	x	
Wysokość wpływów od partnerów strategicznych sponsorów imprezy	x	



C. Upowszechnianie wśród mieszkańców gminy aktywnego trybu życia.

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Liczba uczestników imprez sportowych i kulturalnych na terenie gminy (co 1 rok)	x	
Liczba obiektów sportowych na terenie gminy (co 2 lata)	x	
Liczba miejsc rekreacyjnych na terenie gminy	x	

D. Tworzenie narzędzi stałego dialogu społecznego dla zwiększenia udziału mieszkańców w procesach decyzyjnych i ich zaangażowania w sprawy lokalne.

WSKAŹNIK	BAZOWY 2014	DOCELOWY
Procentowy udział mieszkańców w zebraniach wiejskich (co 1 rok)	X	
Procentowy udział mieszkańców w konsultacjach społecznych (co 1 rok)	X	
Liczba mieszkańców decydujących o podziale funduszu sołeckiego	x	

VII. Uwarunkowania realizacyjne:

Podjęto decyzje o zastosowaniu dwóch narzędzi zapobiegania odstępstwom i naprawy procesu realizacji strategii. W odniesieniu do działań zapobiegawczych zastosowane będzie narzędzie corocznej aktualizacji/korekty działań/projektów strategicznych.

W odniesieniu do odstępstw zastosowane będzie narzędzie zarządzania ryzykami strategii. Ryzyko zdefiniowano, jako prawdopodobieństwo wystąpienia szczególnego zagrożenia ocenione w oparciu o wiedzę i doświadczenie. Zarządzanie ryzykami obejmuje analizę i wnioski, co do wystąpienia takich zjawisk niepewnych i zagrożeń, związanych z tym, co niepewne. Niepewność dotyczy faktu, iż możliwość wystąpienia zdarzenia/zagrożenia (ryzyka) jest determinowana subiektywnie, poza naszą kontrolą. Zespół strategiczny:

1. Zidentyfikował rodzaje i listę zagrożeń dla przyjętej ścieżki realizacji strategii.
2. Oszacował prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz stopnia trudności/zagrożenia, jakie wystąpienie ryzyka wywoła dla procesu realizacji strategii.

Co do sposobów reakcji na ryzyko rozpatrzono następujące opcje:

1. Akceptacja (poradzimy sobie),
2. Unikanie (minimalizujemy potencjalne przyczyny),
3. Transferujemy (inna strona zaangażowana w proces realizacji strategii lub ubezpieczyciel),
4. Redukcja (jeśli duże prawdopodobieństwo musimy opracować plan usuwania skutków).



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wyniki prac grupy roboczej w tabeli. Przyjęto grupę ryzyk całościowo, jako najbardziej zagrażających realizacji strategii.

RYZYO	PRAWDOPODOBI. WYSTAPIENIA	STOPIEŃ WPŁYWU
Brak liderów, ich ewentualne konflikty i niekompetencja	50%	S
Brak wsparcia finansowego dla instytucji kulturalnych i sportowych	25%	W
Brak wystarczającej ilości wykwalifikowanej kadry do realizacji strategii	25%	S
Konflikt różnych środowisk (sportowych, kulturalnych)	50%	S
Małe zaangażowanie mieszkańców w realizację strategii	50%	W
Prawo-wystąpienie roszczeń, co do stanów własności	25%	S
Słaba aktywność społeczna	50%	W
Sprzeciw społeczny dla niektórych inwestycji	25%	S
Sytuacja finansowa - brak środków na realizację strategii	25%	W
Wdrożenie drastycznych ograniczeń w korzystaniu ze środowiska	50%	W
Zmiana władz, wybory.	25%	W

Stopień niekorzystnego wpływu – S – średni, W – wysoki

Łęczyce, maj 2014

W DYT
GMINY ŁĘCZYCE
Piotr Wythrodz