

## SPIS TREŚCI:

<b>Wstęp .....</b>	<b>s. 3</b>
<b>Przebieg procesu planowania strategicznego w Gminie Pakość .....</b>	<b>s. 6</b>
<b>Metodyka procesu planowania strategicznego w Gminie Pakość.....</b>	<b>s. 8</b>
<b>Domeny strategiczne – priorytetowe kierunki rozwoju Gminy Pakość.....</b>	<b>s. 13</b>
<b>Analiza stanu Gminy w aspekcie mocnych i słabych stron, jak również zewnętrznych szans i zagrożeń (analiza SWOT) – wyniki .....</b>	<b>s. 15</b>
<b>Plan operacyjny dla Strategii Rozwoju – opis .....</b>	<b>s. 23</b>
<b>MISJA GMINY PAKOŚĆ .....</b>	<b>s. 25</b>
<b>PLAN OPERACYJNY DLA STRATEGII ROZWOJU GMINY PAKOŚĆ – ZAPIS .....</b>	<b>s. 26</b>

## WSTĘP

Opracowanie **Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Pakość** rozpoczęto w czerwcu 2001 roku, zgodnie z umową podpisaną pomiędzy Zarządem Miejskim w Pakości, reprezentowanym przez Ryszarda Jagodzińskiego – Burmistrza oraz Annę Grupa – Członka Zarządu, a Małopolskim Instytutem Samorządu Terytorialnego i Administracji z Krakowa, reprezentowanym przez Krzysztofa Lipskiego – Dyrektora Instytutu.

Kierownikiem projektu był Janusz Krzyżak.

Zespół konsultantów tworzyli pracownicy Wydziału Programów i Projektów MISTiA:

Janusz Krzyżak  
Jacek Kwiatkowski  
Wojciech Odzimek  
Aldona Okraszewska  
Michał Matuszewski

Przed rozpoczęciem procesu planowania strategicznego w gminie Pakość powołano Konwent Strategiczny, w skład którego weszli przedstawiciele władz gminy, kluczowi radni i urzędnicy samorządowi, przedstawiciele organizacji zawodowych i szkół (nauczyciele i członkowie samorządu uczniowskiego), reprezentanci przedsiębiorców z terenu gminy oraz lokalnych organizacji pozarządowych.

Zespół konsultantów MISTiA pragnie złożyć gorące podziękowania wszystkim członkom Konwentu Strategicznego za poświęcony czas, wysiłek merytoryczny i trud organizacyjny w czasie budowania „Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Pakość”. Szczególne podziękowania pragniemy złożyć Burmistrzowi Pakości – Panu Ryszardowi Jagodzińskiemu oraz Panu Markowi Żelaznemu – Inspektorowi ds. budownictwa Urzędu Miejskiego.

**Członkowie Konwentu Strategicznego, uczestniczący w warsztatach w ramach budowy „Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Pakość na lata 2002-2012”**

<b>Lp.</b>	<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Instytucja</b>
1.	Elżbieta Szymborska	Urząd Miejski w Pakości
2.	Mieczysław Ruchniak	Urząd Miejski w Pakości
3.	Ignacy Molenda	V-ce Przewodniczący RM w Pakości
4.	Edward Piwoński	Członek Zarządu
5.	Aleksander Mróz	Członek Zarządu
6.	Jerzy Czaja	Członek Zarządu
7.	Zygmunt Groń	Członek Zarządu
8.	Anna Grupa	Członek Zarządu
9.	Wanda Krasiewicz	Przedszkole nr 1 w Pakości
10.	Ewa Dolacińska	Przedszkole w Kościelcu
11.	Wanda Bańkowska	Gimnazjum w Pakości
12.	Zdzisław Orzechowski	Radny
13.	Krzysztof Czaja	Radny
14.	Andrzej Hanasz	Przewodniczący Komisji Mieszkaniowej RM
15.	Kazimierz Bukowski	Rozdzielnia Gazu
16.	Maciej Piasecki	Przedsiębiorstwo Usług Gminnych
17.	Mirosław Gozdera	Szkoła Podstawowa nr 2 w Pakości
18.	Bogdan Budner	ZSCKR w Kościelcu
19.	Janusz Losik	Szkoła Podstawowa w Kościelcu
20.	Ilona Przychocka	Ośrodek Kultury i Turystyki w Pakości
21.	Ryszard Kuflewicz	Radny
22.	Jerzy Joachimiak	Radny
23.	Jarosław Kotyński	Radny
24.	Kazimierz Rutkowski	Kujawska Spółdzielnia Mieszkaniowa
25.	Bernard Błaszak	Radny
26.	Kazimierz Dzioba	Rolnik
27.	Wiktor Karbowski	Rolnik
28.	Alfred Groń	Rolnik
29.	Kazimierz Kłaput	Przewodniczący Komisji Rewizyjnej RM
30.	Zbigniew Malesa	Radny
31.	Urszula Joachimiak	Urząd Miejski w Pakości
32.	Ryszard Wójcik	Komisariat Policji w Pakości
33.	O. Gabriel Kiliński	Kalwaria Pakoska oo. Franciszkanów
34.	O. Walter Waldemar Grześkowiak	Parafia w Pakości
35.	Anna Kruszka	Urząd Miejski w Pakości
36.	Czesław Pietrzak	Radny
37.	ks. Maciej Kuczyński	Parafia w Kościelcu
38.	Włodzimierz Barcikowski	Firma Rośliny Ozdobne
39.	Tadeusz Wiliński	Rolnik
40.	Andrzej Florczyk	Izba Rolnicza
41.	Ryszard Czekalski	Regionalna Dyrekcja Gospodarki Wodnej
42.	Kazimierz Grzechowiak	ul. Dworcowa, Pakość
43.	Zbigniew Wojciechowski	ul. Mogileńska, Pakość
44.	Barbara Kawka	Ośrodek Doradztwa Rolniczego
45.	Czesław Cuber	Zakład Ślusarski
46.	Aleksander Westfalewski	GS SCH
47.	Michał Jurgoński	PPHU „Młynpasz”
48.	Stanisław Siembab	„Instalpak”
49.	Antoni Michalak	„Belpoltex”

50.	Krzysztof Mądry	„Maxbud”
51.	Zyta Kowalczyk	„Hermes”
52.	Mirosław Olejniczak	„Atis”
53.	Ryszard Jagodziński	Burmistrz Pakości
54.	Marek Żelazny	Urząd Miejski w Pakości
55.	Małgorzata Dziubkowska	Szkoła Podstawowa w Pakości

**Uczniowie Gimnazjum w Pakości, uczestniczący w warsztatach w ramach budowy „Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Pakość na lata 2002-2012”**

Lp.	Imię i nazwisko
1.	Małgorzata Gozdera
2.	Ilona Szymborska
3.	Dawid Rosiński
4.	Marek Burdyna
5.	Adam Beneturski
6.	Waldemar Szczepaniak
7.	Dawid Kamiński
8.	Daniel Ożminkowski
9.	Maciej Buzala
10.	Alicja Brończuk
11.	Marta Zaręba
12.	Agata Stępniewska
13.	Marzena Lewandowska
14.	Anita Wesołowska
15.	Krystyna Suszek
16.	Agata Lampka
17.	Sławomir Otto

**PRZEBIEG PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO  
W GMINIE PAKOŚĆ**

**Zadanie 1. 19 czerwca 2001 r.**

- Spotkanie wstępne konsultantów MISTiA z Zarządem Miejskim w Pakości
- Prezentacja metodologii budowania strategicznego planu rozwoju
- Ustalenie listy uczestników spotkań warsztatowych – powołanie Konwentu Strategicznego.

**Zadanie 2. wrzesień - październik 2001 r.**

Opracowanie Profilu społeczno-gospodarczego gminy Pakość - diagnoza obejmująca lata 1995-2000, porównanie z gminami sąsiednimi oraz tendencjami społeczno-gospodarczymi powiatu inowrocławskiego, regionu kujawsko-pomorskiego i Polski.

**Zadanie 3. wrzesień - październik 2001 r.**

Badanie ankietowe klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości w gminie Pakość – prowadzone wśród lokalnych pracodawców.

**Zadanie 4. 11 – 13 września 2001 r. – warsztaty strategiczne**

- Prezentacja metodologii planowania strategicznego metodą partnerską
- Określenie domen strategicznych (priorytetowych kierunków rozwoju) dla gminy Pakość.
- Opracowanie analizy zasobów gminy (silnych i słabych stron poszczególnych domen strategicznych) oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego – (analiza SWOT, analiza PESTER).
- Określenie możliwości rozwoju gminy w trzech podstawowych domenach strategicznych wyłonionych na podstawie przeprowadzonych analiz.

**Zadanie 5. 26 – 27 września 2001 r. – warsztaty strategiczne**

Skonstruowanie planów działań (planów operacyjnych) dla określonych domen strategicznych – zapis w układzie celów strategicznych, celów operacyjnych i zadań do realizacji. Praca Konwentu Strategicznego w grupach zadaniowych wraz z zaproszonymi ekspertami lokalnymi.

**Zadanie 6. 10 października 2001 r. – warsztaty strategiczne**

Określenie ram organizacyjnych dla zadań strategicznych - scalenie planów działań w kompletny dokument strategii rozwoju gminy Pakość.

**Zadanie 7. 24 – 25 października 2001 r. – warsztaty szkoleniowe**

- Przeprowadzenie szkolenia z zakresu pozyskiwania środków zewnętrznych – zasady aplikowania, pisanie wniosków grantowych, źródła finansowania środków pozabudżetowych.
- Przeprowadzenie szkolenia z podstaw zarządzania projektami – zasady i struktura przygotowania projektu, narzędzia zarządzania projektami, budżet projektu, harmonogram realizacji.

**Zadanie 8. 8 listopada 2001 r.**

Spotkanie konsultantów MISTiA z członkami Konwentu Strategicznego, podsumowujące prace nad Strategią Rozwoju Gminy Pakość.

Określenie zasad wdrażania strategii – weryfikacji oraz aktualizacji celów i zadań w niej zawartych.

**Zadanie 9. grudzień 2001 r.**

Sesja Rady Miejskiej w Pakości – prezentacja głównych zapisów Strategii Rozwoju Gminy Pakość oraz Profilu Społeczno-Gospodarczego Gminy.

## METODYKA PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W GMINIE PAKOŚĆ

Przyjęta metodyka realizacji strategii rozwoju dla Gminy Pakość oparta została na partnersko-eksperckim modelu budowy planów strategicznych, w pełni oddającym oczekiwania krajowych oraz unijnych organizacji wspomagających rozwój jednostek samorządowych w Polsce. Metodyka MISTiA uwzględniała ponadto szersze, ponadlokalne doświadczenia w tworzeniu długofalowych planów rozwoju – Program rozwoju powiatu inowrocławskiego oraz Strategię rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego.

### „Organizacja”

Wszystkie etapy planowania strategicznego są ważne. Jednakże dwa z nich mają zasadnicze znaczenie: organizacja procesu oraz tworzenie planów działań. Ten ostatni etap stanowi zwieńczenie wszystkich wysiłków. Jeśli jednak proces nie jest dobrze zorganizowany w momencie startu, wszystkie późniejsze działania stają się trudniejsze, a przebieg samego procesu może zostać poważnie zakłócony. Etap pierwszy to swoiste „zaplanowanie planowania” czyli plan for planning.

Inicjatorem procesu planowania strategicznego w Gminie Pakość był Zarząd Miejski. Ta grupa inicjatywna miała świadomość, że proces rozwoju gminy powinien być wspierany zarówno przez konsultantów zewnętrznych, jak również przez lokalne grupy społeczne i gospodarcze. Wspólne było zatem przekonanie, iż do prac nad strategią należy zaangażować także liderów lokalnych. Grupę tę zaprosił do współpracy Burmistrz Miasta, korzystając ze wskazówek konsultantów MISTiA. W skład Konwentu, z uwagi na pełnioną rolę (organ decyzyjny i kreujący, którego członkowie przez kilka miesięcy biorą systematyczny udział w warsztatach i spotkaniach strategicznych oraz stają się faktycznymi autorami dokumentu strategii rozwoju) weszli przedstawiciele władz samorządowych gminy, kluczowi urzędnicy i radni, przedstawiciele szkół gminnych, duchowni, reprezentanci sfery biznesu oraz lokalnych organizacji pozarządowych. Liczną grupę, biorącą systematyczny udział w warsztatach strategicznych stanowili uczniowie Gimnazjum w Pakości. Także ich propozycje i pomysły znalazły swoje odzwierciedlenie w zapisach strategii. Mimo dużej wielkości Konwentu Strategicznego pracowano efektywnie, a jednocześnie zapewniono pełną reprezentację społeczności lokalnej.

## **Obraz środowiska – analiza lokalnej gospodarki**

Planowanie strategiczne oparte jest na obiektywnej ocenie ekonomicznego charakteru społeczności lokalnej i jej miejsca w gospodarce regionu.

W ramach realizacji tego etapu przeprowadzona została analiza struktury społeczno – gospodarczej Gminy Pakość w ujęciu dynamicznym (lata 1995-2000) oraz porównawczym (w stosunku do sąsiednich gmin oraz powiatu inowrocławskiego).

W efekcie powstał Profil Społeczno – Gospodarczy Gminy Pakość. Praca konsultantów polegała na przeprowadzeniu eksperckich analiz i badań w oparciu o dostępne dane statystyczne (m.in. Bank Danych Regionalnych GUS) oraz informacje o gminie, kwerendę prasową i internetową, materiały i dokumenty uzyskane z Urzędu Miejskiego w Pakości, Starostwa Powiatowego oraz Powiatowego Urzędu Pracy w Inowrocławiu.

Ponadto wśród lokalnych pracodawców przeprowadzono badanie klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości w gminie, którego głównym celem było poznanie barier oraz możliwości rozwoju lokalnych firm.

## **Określenie misji gminy**

### **Sformułowanie domen strategicznych**

Na początku prac związanych z tworzeniem strategii rozwoju konsultanci MISTiA wraz z członkami Konwentu Strategicznego przystąpili do definiowania Misji Gminy (deklaracja określająca główny kierunek rozwoju).

Określanie Misji realizowano posługując się Techniką Grup Nominalnych, dając szansę na pracę indywidualną, w zespołach i na sesji plenarnej. W sumie umożliwiono uczestnikom Konwentu Strategicznego całościową refleksję nad perspektywą rozwoju i zastanowienie się nad głównymi kierunkami działalności Gminy Pakość,

W ten sposób przybliżono się do zasadniczych identyfikacji funkcji, którą Pakość chce pełnić w przyszłości – podstawowych kierunków, które mają się stać domeną jej działalności oraz możliwości rozwoju gminy w kontekście obranych kierunków.

## **Analiza uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych – analiza strategiczna przeprowadzona metodą SWOT**

Kolejnym ważnym elementem prac nad strategią rozwoju była analiza zasobów wewnętrznych gminy oraz analiza otoczenia zewnętrznego pod kątem szans i zagrożeń dla jej dalszego rozwoju. Przeprowadzono analizę SWOT (podobnie jak przy Misji posługując się Techniką Grup Nominalnych), która stała się podstawą do zidentyfikowania i sformułowania podstawowych problemów i zagadnień strategicznych. Przeprowadzono także analizę PESTER, dzięki której zidentyfikowano trendy i szanse płynące z zewnątrz – polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, ekologiczne i regulatywne (prawne). Uczestnicy tradycyjnie otrzymali materiały warsztatowe do oceny, naniesienia poprawek i ewentualnego dodania nowych pomysłów.



## Plany działań – cele, zadania, priorytety realizacyjne

Zadanie to obejmowało wypracowanie planów działań (planów operacyjnych) w wyodrębnionych wcześniej domenach strategicznych dla Gminy Pakość:

- **Przedsiębiorczość i rynek usług,**
- **Rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze,**
- **Kultura i turystyka,**
- **Edukacja powszechna;**

Członkowie Konwentu Strategicznego podzieleni zostali (według zainteresowań i wiedzy w poszczególnych dziedzinach) na cztery grupy zadaniowe. Każda z grup przystąpiła do formułowania planów działań w następującym układzie: cele strategiczne (*odpowiadające na pytanie: co chcemy osiągnąć?*), cele operacyjne (*w jaki sposób to osiągnąć?*) oraz zadania i projekty (*co zrobimy?*). W ciągu kilku intensywnych spotkań warsztatowych w zespołach zadaniowych powstały plany działań w zdefiniowanych domenach strategicznych.

## Strategia Rozwoju

Opracowane na spotkaniach Konwentu plany działań w poszczególnych domenach strategicznych będą następnie omawiane na Komisjach Rady Miejskiej. Opinie i uwagi radnych posłużą do stworzenia ostatecznej wersji Strategii Rozwoju Gminy Pakość na lata 2002-2012.

Na zakończenie konsultanci MISTiA przeprowadzą dla Konwentu Strategicznego warsztaty szkoleniowe mające na celu pomóc jego członkom w zapoczątkowaniu wdrażania zapisów strategii rozwoju w życie. Będą to warsztaty z zakresu zarządzania projektami oraz pozyskiwania funduszy zewnętrznych na konkretne przedsięwzięcia gminne. Spotkania te będą miały o tyle istotne znaczenie, iż większość samorządów w Polsce zdaje sobie sprawę z istnienia wielu funduszy pomocowych (programy przedakcesyjne Unii Europejskiej, programy Banku Światowego, rządowe i inne), z których korzystać mogą samorządy lokalne. Potrzebują one jednak lepszej orientacji w zasadach dotyczących ich przeznaczenia oraz procedur aplikacyjnych związanych z tymi funduszami.

Z naszych doświadczeń i kontaktów z przedstawicielami samorządów wynika, że potrzebują oni wiedzy na temat źródeł informacji o funduszach oraz technicznych umiejętności związanych z przygotowaniem i składaniem wniosków grantowych. Szkolenie przeprowadzone przez konsultantów MISTiA będzie miało zatem charakter czysto merytoryczny i praktyczny - identyfikacja programów pomocowych, zasady pozyskiwania funduszy zewnętrznych, tworzenie aplikacji i budżetu projektu.

## METODY PRACY STOSOWANE PRZEZ KONSULTANTÓW MISTIA W PROJEKCIE STRATEGIA ROZWOJU GMINY PAKOŚĆ

Praca konsultantów w ramach opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Pakość przeprowadzana była w oparciu o różnorodne i wzajemnie komplementarne metody pracy.

### **Podstawowymi metodami stosowanymi przez konsultantów były:**

1. *Analiza tendencji społeczno-gospodarczych w gminie*
2. *Badania klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości*
3. *Cykl prac warsztatowych z liderami różnych środowisk (Konwent Strategiczny)*
4. *Metoda delficka*

### **Ad. 1. Analiza tendencji społeczno-gospodarczych w gminie**

W początkowej fazie procesu budowy strategii rozwoju konsultanci przeprowadzili badania analityczne służące ocenie tendencji społeczno-gospodarczych zachodzących w Gminie Pakość. Jako podstawowe narzędzia pracy zastosowano szczególnie analizę danych statystycznych uzyskanych z Urzędu Miejskiego, Starostwa Powiatowego, Powiatowego Urzędu Pracy oraz ogólnie dostępnych informacji w prasie i internecie (np. Bank Danych Regionalnych GUS, oficjalne strony internetowe samorządu). Dopełnieniem prac analitycznych były wywiady z lokalnymi ekspertami, szefami kluczowych instytucji życia publicznego w gminie oraz liderami opinii.

### **Ad. 2. Badania klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości**

Jednocześnie w ramach prac analitycznych przeprowadzono wśród pracodawców prowadzących działalność gospodarczą w Gminie Pakość badanie ankietowe na temat klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości. Celem badania było uzyskanie wiarygodnych i możliwych do wykorzystania w praktyce informacji na temat postaw osób, które inwestują i tworzą miejsca pracy na terenie Gminy Pakość. Ankieta zawierała pytania dotyczące historii firmy, rodzaju prowadzonej działalności, rynków zbytu, zatrudnienia i zagadnień pracowniczych, informacji dotyczących nieruchomości posiadanych przez firmę i planów rozwoju, dostępu do usług komunalnych i kontaktów z władzami lokalnymi, a także na temat ogólnej oceny Gminy Pakość jako miejsca do robienia interesów. Wyniki badań zapisane zostały w dokumencie „Profil Społeczno-Gospodarczy Gminy Pakość”.

### **Ad. 3. Cykl prac warsztatowych z liderami różnych środowisk (Konwentem Strategicznym)**

Posiadając wiedzę na temat dotychczasowych działań strategicznych w Gminie Pakość oraz w oparciu o analizy społeczno-gospodarcze, konsultanci MISTiA zaprojektowali cykl warsztatów z reprezentacją różnych środowisk z terenu Gminy – Konwentem Strategicznym. Zdecydowano się na prowadzenie warsztatów metodami interaktywnymi z użyciem narzędzi (technik) treningowych, pozwalających uczestnikom indywidualnie i grupowo identyfikować, następnie analizować i w końcu proponować możliwe rozwiązania. Ten sposób pracy zakładał, że traktowano uczestników jako ekspertów posiadających znaczące doświadczenie, a rolą konsultantów była facylitacja (prowadzenie) procesu uczenia się i nabywania umiejętności oraz proponowanie narzędzi i podawanie przykładów rozwiązań. Za najważniejsze uznano stworzenie takiej sytuacji edukacyjnej, która pozwalałaby uczestnikom warsztatów uzyskać pewność, że to oni sami, a nie zewnętrzni konsultanci są autorami analiz i rozwiązań. Dodatkowo poprzez prace indywidualne oraz zespołowe proponowane przez konsultantów, uczestnicy nabyli umiejętności i wiedzę dotyczącą identyfikacji i analizowania problemu, uzyskiwania konsensusu, technik pracy zespołowej, sposobów poszukiwania i proponowania rozwiązań oraz co najistotniejsze - formułowania celów i jasnego argumentowania. Nie byłoby to możliwe bez stworzenia sprzyjających warunków warsztatowych. Z tego powodu każde spotkanie warsztatowe prowadzone było urozmaiconymi technikami: mini wykłady z użyciem folii prezentacyjnych, techniki kreatywne, prace z formularzem, techniki pracy zespołowej, moderowana dyskusja. Uczestnicy otrzymywali w trakcie prac materiały dotyczące poszczególnych zagadnień.

### **Ad. 4. Metoda delficka**

Konsultanci MISTiA mieli świadomość, że warsztatowy sposób pracy (techniki zespołowe) oprócz ewidentnych korzyści - efekt synergiczny, nie są także wolne od wad. Dlatego też po każdym warsztacie spisywano wypracowane przez jej uczestników materiały, opracowywano redakcyjnie i na kolejnym spotkaniu prezentowano jako materiał do ponownej dyskusji. Konsultanci formułowali pytania dotyczące kwestii niejasnych, prosili o indywidualne opinie i o ponowną ocenę materiałów. Dopiero po uzyskaniu zwrotnych informacji materiał opracowywano merytorycznie, mając przekonanie o akceptacji poszczególnych zapisów. Dzięki tej zmodyfikowanej wersji metody delfickiej każdy z uczestników warsztatów miał możliwość indywidualnej i odłożonej w czasie analizy, a konsultanci uzyskiwali pewność, że nie popełniono rażących pomyłek i nie pominięto niczego istotnego.

**DOMENY STRATEGICZNE – PRIORYTETOWE  
KIERUNKI ROZWOJU GMINY PAKOŚĆ**

## **1. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I RYNEK USŁUG**

### ***Zagadnienia strategiczne:***

- istniejące firmy na terenie gminy Pakość i w gminach sąsiednich, jako motor napędowy dla lokalnej koniunktury – firmy budowlane i transportowe, wydobywcze i przetwórstwo surowców mineralnych (Janikowo, Barcin); zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego (np. cukrownia w Janikowie i Tucznie, Bonduelle w Gniewkowie); przemysł lekki; różnorodne branżowo firmy prywatne;
- rozwój usług dla rolnictwa: usługi agrotechniczne; doradcze w kierunku produkcji specjalistycznej i tworzenia grup producenckich, prowadzenia gospodarstw agroturystycznych; napraw, instalowania, wynajmowania sprzętu rolniczego;
- rozwój usług w otoczeniu turystyki i rekreacji – oryginalne walory turystyczne (obecnie głównie turystyka sakralna, a w przypadku poprawy jakości środowiska naturalnego także agroturystyka i wypoczynek czynny) szansą dla rozwoju nowych, drobnych firm usługowych – pensjonaty, hotele, gastronomia, rzemiosło, pamiątkarstwo, handel;
- wykorzystanie dobrego położenia komunikacyjnego gminy Pakość w stosunku do głównych szlaków tranzytowych regionu;
- systemy wsparcia dla nowych i istniejących firm;
- nowe tereny inwestycyjne;
- rozwój infrastruktury technicznej gminy – drogi obwodnicowe, infrastruktura komunalna;

## **2. ROLNICTWO I PRZETWÓRSTWO ROLNO-SPOŻYWCZE**

### ***Zagadnienia strategiczne:***

- bogate tradycje uprawy ziemi i przetwórstwa rolno-spożywczego w regionie;
- dobra jakość gleb nie wymagających przesadnego nawożenia mineralnego;
- duża wydajność miejscowego rolnictwa;
- dobre warunki dla rozwoju wysokotowarowej produkcji specjalistycznej: warzywnictwo, sadownictwo, uprawy roślinne (buraki cukrowe, zboża, rośliny przemysłowe), hodowla ryb;
- potencjał dla rozwoju przemysłu przetwórczego;

- rozwój usług okołorolniczych: usługi agrotechniczne; doradcze w kierunku produkcji specjalistycznej i tworzenia grup producenckich, prowadzenia gospodarstw agroturystycznych; napraw, instalowania, wynajmowania sprzętu rolniczego, etc.;
- rozwój zaplecza przechowalniczego;

### 3. KULTURA I TURYSTYKA

#### **Zagadnienia strategiczne:**

- wykorzystanie walorów historycznych i przyrodniczych gminy – intensywna promocja z zastosowaniem różnorodnych narzędzi;
- tworzenie nowych terenów rekreacyjnych wzdłuż rzeki Noteć, jezior, wyrobisk poźwirowych: Mielno, Wojdał, Jankowo – plaża, kąpieliska, infrastruktura turystyczna (działki rekreacyjne, gospodarstwa agroturystyczne, pola namiotowe, kempingi, yacht club);
- tworzenie warunków dla rozwoju żeglarstwa, wędkarstwa, sportu – m.in. rekreacyjny szlak wodny na Noteci, budowa ścieżek rowerowych, nowe imprezy sportowe;
- zalesianie nieużytków, rekultywacja terenów przekształconych przez przemysł (głównie wydobywczy), rozwój łowiectwa;
- Kalwaria Pakoska, kolegiata w Kościelcu – ogólnokrajowy ośrodek turystyki religijnej i pielgrzymkowej;
- ochrona zabytków, kultywowanie tradycji i kultury lokalnej;
- promocja aktywnych form spędzania wolnego czasu – zdrowy styl życia;
- utworzenie miejsca spotkań dla młodzieży (np. kawiarenka internetowa);
- zagospodarowanie części Pakości pod Park Miejski;
- działania w zakresie ograniczania zanieczyszczenia środowiska, nowe – alternatywne (odnawialne) źródła energii;

### 4. EDUKACJA POWSZECHNA

#### **Zagadnienia strategiczne:**

- wsparcie rozwoju szkolnictwa podstawowego i gimnazjalnego – wysoki poziom nauczania, system stypendialny, wyposażenie szkół, zajęcia pozalekcyjne, upowszechnienie korzystania z przedszkola;
- oferta szkolnictwa ponadgimnazjalnego – atrakcyjne kierunki kształcenia;
- wzrost aktywności mieszkańców – powstanie organizacji pozarządowej;
- doskonalenie zawodowe osób dorosłych;
- upowszechnienie korzystania z komputera i internetu;
- edukacja ekologiczna i zdrowotna;
- wzrost poczucia bezpieczeństwa publicznego;

## ANALIZA SWOT DLA GMINY PAKOŚĆ

### **SWOT - Analiza zasobów gminy i otoczenia zewnętrznego**

Jest to metoda diagnozy sytuacji społeczności lokalnej. Nazwa techniki pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

<b>S</b>	- Strengths	- <b>Silne strony, atuty</b>	ZASOBY GMINY
<b>W</b>	- Weaknesses	- <b>Wady, słabe strony</b>	ZASOBY GMINY
<b>O</b>	- Opportunities	- <b>Okazje, szanse</b>	OTOCZENIE GMINY
<b>T</b>	- Threats	- <b>Trudności, zagrożenia</b>	OTOCZENIE GMINY

Technika ta oceniająca zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki, mogące mieć wpływ na powodzenie planu strategicznego stanowi użyteczną pomoc prowadzącą do dokonania analizy zasobów i otoczenia gminy oraz określenia priorytetów rozwoju.

W celu uzyskania jasnej analizy traktuje się **atuty i słabe strony** jako czynniki wewnętrzne z punktu widzenia społeczności lokalnej, na które ma ona bezpośredni wpływ, a **okazje i zagrożenia** jako czynniki zewnętrzne, znajdujące się w bliższym i dalszym otoczeniu gminy, Zapisy analizy SWOT dla poszczególnych domen strategicznych Gminy Pakość powstały w trakcie spotkań warsztatowych i stanowią materiał autorstwa członków Konwentu Strategicznego.

**DOMENA STRATEGICZNA:**

## **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I RYNEK USŁUG**

**Silne strony:**

- Duże obszary dogodnie zlokalizowanych terenów inwestycyjnych;
- Występowanie surowców naturalnych wykorzystywanych w budownictwie – kruszywo;
- Korzystne położenie geograficzne i komunikacyjne dla rozwoju przedsiębiorczości (dobrze rozwinięta infrastruktura transportowa):
  - bliskość dużych miast (Inowrocław, Bydgoszcz, Toruń) – duży rynek zbytu, koncentracja usług okołobiznesowych, ośrodki akademickie, etc.
  - rozwinięta sieć komunikacyjna: drogowa i kolejowa,
  - centralne położenie na terenie kraju;
- Duże zasoby taniej kadry wytwórczej;
- Duży potencjał usług transportowych i budowlanych na terenie gminy;
- Różnorodność branż gospodarczych na terenie gminy (handel, usługi, przemysł lekki, wydobywczy, materiałów budowlanych, etc.);
- Tradycje rzemieślnicze Pakości (m.in. cech rzeźników);
- Przychylność władz samorządowych dla rozwoju przedsiębiorczości;

**Słabe strony:**

- Brak kapitału lokalnego i utrudniony dostęp miejscowych przedsiębiorców do kapitału zewnętrznego;
- Niedostateczne wykorzystanie miejscowych walorów i zasobów – w sferze usług turystycznych, pielgrzymkowych, okołorolniczych;
- Ucieczka młodej, wykształconej kadry do większych ośrodków gospodarczych;
- Niedostatki w infrastrukturze technicznej:
  - sieci wodociągowe i kanalizacyjne, oczyszczalnia ścieków - modernizacja,
  - zły stan techniczny niektórych odcinków dróg
  - brak obwodnic dla miasta Pakość - nadmierny ruch tranzytowy przez centrum Pakości;
- Brak sprawnego przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorcami i samorządem lokalnym oraz promocji przedsiębiorczości na terenie gminy – dobrych wzorców;

**DOMENA STRATEGICZNA:**

**ROLNICTWO I PRZETWÓRSTWO ROLNO-SPOŻYWCZE**

**Silne strony:**

- Dobre przygotowanie zawodowe rolników, funkcjonowanie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Kościelcu;
- Dobre i urodzajne gleby;
- Znaczące tradycje w produkcji rolnej i owocowo-warzywnej;
- Bliskość rynków zbytu – sprzedaż produkcji rolnej dużym zakładom, m.in. cukrownia w Janikowie, cukrownia w Tucznie, Bonduelle w Gniewkowie, mleczarnia, młyn, gorzelnia;
- Istniejące gospodarstwa wysokotowarowe;
- Zróżnicowanie upraw (warzywnictwo, sadownictwo, hodowla);
- Istniejąca baza do przetwórstwa rolnego;
- Dobre usprzętowanie gospodarstw rolnych;
- Duże powierzchnie gruntów rolnych;
- Sprzyjający produkcji rolnej klimat;
- Duże powierzchnie łąk nadnoteckich – możliwość hodowli bydła mlecznego i opasowego;

**Słabe strony:**

- Trudności w zbyciu produktów rolnych, brak miejsc skupu i obiektów przechowalniczych dla produkcji rolnej;
- Brak wstępnego przetwarzania płodów rolnych na terenie gminy;
- Duże rozdrobnienie gospodarstw rolnych;
- Brak zakładów przetwórstwa owocowo-warzywnego w gminie;
- Mała atrakcyjność zawodu rolnika dla młodych ludzi, ucieczka młodzieży ze wsi;
- Brak grup producentów rolnych dążących do intensyfikacji produkcji rolnej i wspólnych działań marketingowych;
- Brak grupowego działania w powiększaniu parku maszynowego lub prowadzenia usług okołorolniczych;
- Brak na szczeblu lokalnym koordynacji w zakresie produkcji rolnej i zbytu produktów;
- Mała liczba dużych, specjalistycznych gospodarstw rolnych;
- Niska opłacalność produkcji rolnej, ubożenie rolników;
- Zbyt drogie kredyty dla rolnictwa;
- Brak dodatkowych pozarolniczych źródeł dochodów dla rolników;
- Brak polityki rolnej gminy;



**DOMENA STRATEGICZNA:**

**KULTURA I TURYSTYKA**

**Silne strony:**

- Bogactwo walorów historyczno-geograficznych gminy:
  - Kalwaria Pakoska – jedno z największych i najstarszych w Polsce sanktuariów Męki Pańskiej, licznie odwiedzane przez pielgrzymów z całego kraju a także z zagranicy;
  - Kościelec – zabytki sakralne (kolegiata romańska);
  - jeziora – Pakoskie, Mielno, wyrobiska pożwirowe – atrakcje rekreacyjno-turystyczne (możliwości rozwoju wypoczynku, sportów wodnych – żeglarsstwo, wędkarstwo, etc.);
  - zachowane zabytki kulturowe początków państwowości polskiej – Pakość na trasie Szlaku Piastowskiego;
  - przypałacowe parki (Kościelec, Rybitwy, Jankowo);
  - spławne rzeki – rzeka Noteć i dopływy;
- Korzystne położenie komunikacyjne:
  - rozwinięta sieć komunikacyjna: drogowa i kolejowa,
  - bliskość dużych miast (Bydgoszcz, Toruń, Inowrocław);
- Rodzinna gmina ks. Prymasa Józefa Glempa;
- Funkcjonowanie koła łowieckiego i yacht klubu;
- Szeroko propagowana edukacja ekologiczna w szkołach;
- Promujący Kalwarię Pakoską i gminę coroczny Festiwal Piosenki Religijnej;
- Istniejące legendy i podania pakoskie możliwe do zamiany na produkt kulturowy gminy;
- Istniejące załączki bazy turystycznej:
  - noclegowej,
  - gastronomicznej,
  - szlaki turystyczne,
  - ścieżki rowerowe,
  - zabytki architektury i pomniki przyrody,
- Camping holenderski (caravaning) oraz stacja harcerska nad jeziorem Mielno;
- Wolne, atrakcyjne tereny pod zabudowę i usługi okołoturystyczne na terenie gminy;
- Miejski stadion sportowy;

**Słabe strony:**

- Niedostatki w infrastrukturze technicznej:
  - sieci wodociągowe i kanalizacyjne, oczyszczalnia ścieków – modernizacja;
  - zły stan techniczny niektórych odcinków dróg;
  - brak obwodnicy w Pakości

- Brak obiektów turystyczno-kulturalnych podnoszących atrakcyjność gminy: kryta pływalnia, sala widowiskowa w Ośrodku Kultury i Turystyki, kino;
- Zbyt uboga oferta kulturalna skierowana do młodzieży i dla szerszej rzeszy mieszkańców;
- Brak atrakcji zatrzymujących na dłużej turystów przemierzających Szlak Piastowski;
- Zanieczyszczenie środowiska naturalnego – wody, powietrze, gleby;
- Bardzo mały areał obszarów leśnych na terenie gminy (poniżej 4%);
- Potrzeby w zakresie renowacyjnym zabytków pakoskich (Zespół Kalwaryjski, Kolegiata w Kościelcu);
- Zamknięcie żeglugi na systemie rzeczonym Noteci;
- Brak schronisk turystycznych, parkingów strzeżonych, zbyt mało ścieżek rowerowych;
- Brak zagospodarowanych terenów zieleni miejskiej (Park Miejski), placów zabaw dla dzieci;
- Niewystarczająca promocja gminy – zbyt mało informacji i promocji wykorzystującej nowoczesne narzędzia (internet, CD-ROM);

**DOMENA STRATEGICZNA:**

**EDUKACJA Powszechna**

**Silne strony:**

- Dobrze przygotowana kadra nauczycielska;
- Dobra baza placówek oświatowych (prócz Szkoły Podstawowej w Pakości);
- Prawidłowa polityka sieci szkół (2 szkoły podstawowe, 1 gimnazjum), warunki do objęcia opieką wszystkich dzieci sześciolatków;
- Istnienie zaplecza sportowego przy szkołach (gimnazjum w Pakości, zespół szkół w Kościelcu);
- Pracownie komputerowe w szkołach z dostępem do internetu (gimnazjum w Pakości, zespół szkół w Kościelcu), bezpłatny internet w Bibliotece Miejskiej;
- Zajęcia pozalekcyjne w szkołach, realizacja w placówkach oświatowych programów proekologicznych i prozdrowotnych (programy profilaktyczne, świetlica socjoterapeutyczna);
- Możliwość edukacji w szkole ponadgimnazjalnej:
  - Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Kościelcu,
  - Maturalne studium ogólnokształcące, studium ekonomiczne, studium handlowe (organizowane przez Towarzystwo Wiedzy Powszechnej z Bydgoszczy),
  - Policealne studium informatyczne i studium ekonomiczne (organizowane przez Towarzystwo Wiedzy Powszechnej z Bydgoszczy),
- Baza dla stworzenia atrakcyjnej oferty doskonalenia zawodowego dorosłych;
- Możliwość nauczania języków obcych od przedszkola;
- Wysoki poziom sportu uczniowskiego – m.in. sekcja koszykarska (III liga), sekcja lekkoatletyczna;
- Dobrze rozwiązany system dowozu dzieci do szkoły;
- Dobra współpraca rodziców i kadry nauczycielskiej;
- Monitoring zapewniający bezpieczeństwo w szkołach (kamery w gimnazjum w Pakości);

**Słabe strony:**

- Zbyt małe środki finansowe na rozwój oświaty gminnej;
- Niewystarczająca baza lokalowa w Szkole Podstawowej w Pakości – zbyt mało sal lekcyjnych, brak dużej sali gimnastycznej;
- Brak sali komputerowej w Szkole Podstawowej w Kościelcu;
- Mała liczba nauczycieli języków obcych;
- Brak pracowni specjalistycznych (przedmiotowych) w szkołach;
- Ubóstwo społeczeństwa, a w konsekwencji utrudniony dostęp młodzieży do szkolnictwa wyższego;
- Mała liczba dzieci w przedszkolu (ze względów finansowych);

- Brak siłowni, basenu, sali dyskotekowej, szafek dla uczniów, bufetu szkolnego;
- Wysokie koszty kształcenia nauczycieli – brak dofinansowania ze strony gminy;
- Poczucie zagrożenia mieszkańców gminy – zbyt mało programów służących rozwojowi bezpieczeństwa publicznego w gminie;
- Zbyt małe środki finansowe na zakup nowych pozycji w bibliotekach szkolnych i Bibliotece Miejskiej;
- Brak w gminie organizacji pozarządowej działającej w sferze społecznej – ograniczony dostęp do funduszy pozabudżetowych m.in. na rozwój oświaty, kultury, sportu, ekologii;

## **OKAZJE, SZANSE PŁYNĄCE Z OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO:**

(dla wszystkich domen strategicznych):

- Możliwość korzystania z funduszy europejskich (przedakcesyjnych – Phare 2, ISPA, SAPARD) oraz Banku Światowego;
- Integracja Polski z Unią Europejską – otwarcie granic, przepływ towarów i usług, nowe technologie, dostęp do funduszy strukturalnych;
- Napływ zagranicznego kapitału inwestycyjnego;
- Rozwój współpracy z innymi krajami i regionami Europy w dziedzinie kultury, oświaty, przedsiębiorczości;
- Rozwój nowoczesnych technologii produkcyjnych i informatycznych – internet, telekomunikacja;
- Nawiązanie współpracy z rynkami wschodnimi;
- Rozwój zakładów pracy w gminach ościennych – potencjalne miejsca pracy dla mieszkańców gminy Pakość;
- Rozwój grup producentów rolnych;
- Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa;
- Zapotrzebowanie na nowe produkty turystyczne i rekreacyjne (w Polsce i innych krajach);
- Wzrost poziomu wykształcenia i aktywności młodzieży;
- Możliwość korzystania z kredytów w bankach krajów zachodnich;
- Wzrost wartości nieruchomości w związku z wejściem Polski do UE;

## **TRUDNOŚCI PŁYNĄCE Z OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO:**

(dla wszystkich domen strategicznych):

- Zagrożenia ekologiczne płynące z gmin Janikowo (zakłady sodowe) i Barcin (cementownia);
- Duża konkurencja ze strony sąsiednich gmin z rozwiniętym przemysłem;
- Wzrastające bezrobocie w Polsce – brak ogólnokrajowego programu walki z bezrobociem;
- Spadek tempa wzrostu gospodarczego w Polsce – ubożenie społeczeństwa polskiego;
- Fatalny stan finansów państwa;
- Wysokie koszty edukacji na szczeblu wyższym;
- Nadmierne obciążenia finansowe firm, duże koszty pracy – podatki, ZUS;
- Wysokie oprocentowanie pożyczek i kredytów - trudny dostęp do kredytów inwestycyjnych dla małych firm;
- Częste zmiany przepisów prawnych i ich niejednoznaczna interpretacja;
- Słaba polityka proeksportowa i proinwestycyjna państwa w stosunku do małych i średnich firm;
- Polityka rolna państwa niesprzyjająca rozwojowi rolnictwa – spadek znaczenia rolnictwa jako gałęzi gospodarki narodowej;
- Wysokie wymagania dla rolników w kontekście integracji Polski z Unią Europejską;