

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA CZARNKÓW NA LATA 2003-2014



URZĄD MIASTA CZARNKÓW

PLAC WOLNOŚCI 6

64-700 CZARNKÓW

<http://www.czarnkow.pl>



**STRATEGIA POWSTAŁA W RAMACH PRAC DORADCZYCH
WIELKOPOLSKIEGO OŚRODKA KSZTAŁCENIA I STUDIÓW SAMORZĄDOWYCH**

GRUDZIEŃ 2003

Szanowni Państwo,

W marcu 2003 roku podjęliśmy decyzję o przystąpieniu do opracowania Strategii Rozwoju Miasta Czarnkowa. Do współpracy w tworzeniu tego ważnego dokumentu zaprosiliśmy doradców z Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych z Poznania. Wkrótce potem rozpoczęliśmy zbieranie materiałów potrzebnych do opracowania kompleksowego Raportu o Stanie Miasta, a następnie Strategii jego rozwoju.

Prace związane ze zbieraniem niezbędnych danych statystycznych, przygotowaniem „Raportu o Stanie Miasta”, formułowaniem misji, celów i projektów realizacyjnych były prowadzone przez szeroki zespół osób, zarówno pracowników Urzędu, radnych, jak i reprezentantów różnych organizacji i instytucji, które na co dzień z nami współpracują.

Po spotkaniach warsztatowych oraz dyskusjach w zespołach problemowych, prowadzonych wiosną i latem 2003 roku, powstały konkretne rekomendacje dotyczące rozwoju Miasta w latach 2003-2014, które bazują na istniejących, rzeczywistych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych. Dodatkowymi elementami, do których odwołuje się ta Strategia są: koncepcja zrównoważonego rozwoju ze Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro oraz różnego rodzaju krajowe dokumenty planistyczne, takie jak Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego, czy Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego. Realizacja projektów, które zostały uwzględnione w tym dokumencie, będzie przyczyniać się do wypełniania zawartych w nich założeń.

Zespół przygotowujący strategię zdaje sobie sprawę z konieczności ciągłego udoskonalania powstałego programu strategicznego. **Strategia nie jest bowiem dokumentem zarządzania operacyjnego, który tak jak budżet miasta, musi być wykonany. Jest to plan zamierzeń pokazujący kierunki rozwoju miasta.** Jego wykonanie zależy od wielu instytucji i zewnętrznych czynników. Pokazuje on jednak faktyczny stan zasobów miasta w roku 2003 i stanowi początek nowego, wieloletniego procesu rozwoju. Wyznaczone projekty realizacyjne będą zapewne modyfikowane przez zmieniające się warunki zewnętrzne, ale zawsze powinny być zbieżne z misją miasta, która mówi o rozwoju gospodarczym i turystycznym przy zapewnieniu bezpieczeństwa oraz stwarzaniu przyjaznych warunków życia dla mieszkańców.

Za współpracę przy powstaniu tego dokumentu składam serdeczne podziękowania konsultantom z Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych z Poznania oraz wszystkim mieszkańcom miasta, którzy uczestniczyli w pracach nad strategią.

Burmistrz Miasta Czarnkowa

SPIS TREŚCI

1. PROCES I METODA OPRACOWANIA STRATEGII.....	6
2. UWARUNKOWANIA ROZWOJU MIASTA.....	10
3. STRUKTURA STRATEGII, MISJA, CELE, PROGRAMY I PROJEKTY STRATEGICZNE.....	16
3.1. Struktura strategii.....	16
3.2. Otwarty charakter planowania strategicznego	18
3.3. Założenia i kryteria przyjęte w czasie prac nad identyfikacją projektów do strategii.....	18
4. DEKLARACJA MISJI I CELE STRATEGICZNE MIASTA CZARNKOWA.....	19
4.1. Misja miasta Czarnkowa.....	19
4.2. Cele strategiczne.....	20
I. WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO MIASTA.....	20
III. ROZWÓJ USŁUG SPOŁECZNYCH Z WYKORZYSTANIEM	22
INICJATYWY MIESZKAŃCÓW.....	22
4.3. Schemat - struktura budowy Strategii Rozwoju Miasta Czarnkowa.....	23
5. PROGRAMY I PROJEKTY STRATEGICZNE.....	25
Opisy programów i projektów w Celu strategicznym nr I.....	25
Opisy programów i projektów w Celu strategicznym nr II.....	29
Opisy programów i projektów w Celu strategicznym nr III.....	35
6. WDRAŻANIE I MONITOROWANIE STRATEGII ROZWOJU.....	43
6.1. Monitorowanie strategii.....	43
6.2. Zagrożenia związane z oceną wdrażania strategii	47
7. ZARZĄDZANIE URZĘDEM.....	48
ZAŁĄCZNIK – TABELA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH.....	50

LISTA OSÓB BIORĄCYCH UDZIAŁ W SPOTKANIACH I PRACACH, DOTYCZĄCYCH STRATEGII

A. Z RAMIENIA MIASTA CZARNKÓW

- | | | |
|----------------------------|---|--|
| 1. Roman Bytyń | - | Prezes Forum Gospodarczego Powiatu Czarnkowsko-Trzcianeckiego |
| 2. Andrzej Lipiński | - | Browar Czarnków |
| 3. Jerzy Konieczka | - | GRSP Brzeźno-Browar Czarnków |
| 4. Maciej Ceglarz | - | Stowarzyszenie Kupców Czarnkowskich |
| 5. Jan Polcyn | - | Prezes "Dora- Metal" |
| 6. Tomasz Łucjan | - | Prezes "Ekopłyta" SA |
| 7. Joanna Matysiewicz | - | Bank PeKaO S.A. |
| 8. Jan Danielewicz | - | Bank PKO BP S.A. |
| 9. Władysław Dymek | - | Bank Spółdzielczy Czarnków |
| 8. Ireneusz Stadnik | - | "Geotermia"- Czarnków sp. z o.o. |
| 9. Barbara Konieczna | - | Miejska Kanalizacja i Wodociągi- Czarnków Sp. z o.o. |
| 10. Jan Pertek | - | Dyrektor Miejskie Centrum Kultury |
| 11. Stefania Bejnarowicz | - | Dyrektor Przedszkole Nr 1 |
| 12. Alina Martenka | - | Dyrektor Przedszkole nr 2 |
| 13. Grzegorz Staniszewski | - | Dyrektor Publiczne Gimnazjum Czarnków |
| 14. Michał Fąka | - | Dyrektor Szkoła Podstawowa nr 1 |
| 15. Krystyna Mokrzycka | - | Miejski Zakład Komunalny Czarnków sp. z o.o. |
| 16. Andrzej Redmann | - | Prezes Towarzystwa Budownictwa Społecznego Czarnków Sp. z o.o. |
| 17. Krzysztof Cimoszko | - | Dyrektor Ośrodka Sportu i Rekreacji |
| 18. ks. Jan Wróbel | - | parafia p.w. Jezusa Chrystusa Najwyższego |
| | | Kapłana |
| 19. Tadeusz Pędzich | - | Wspólnota Mieszkaniowa |
| 20. Krzysztof Marcinkowski | - | Klub Sportowy Noteć Czarnków |
| 21. Jarosław Polus | - | Klub Sportowy Noteć Czarnków |
| 22. Stanisław Pilawski | - | Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej |
| 23. Zbigniew Kicza | - | Komenda Powiatowa Policji |
| 24. Dariusz Paprzycki | - | Komenda Powiatowa Policji |
| 25. Wiesław Grott | - | Prezes Czarnkowskiej Spółdzielni Mieszkaniowa |
| 26. Bogdan Tomaszewski | - | Vice starosta Powiatu |
| 27. Edward Kulesza | - | Zastępca Wójta Gminy Czarnków |
| 28. Adam Ratajczak | - | Urząd Gminy Lubasz |
| 29. Grzegorz Lewandowski | - | Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej Czarnków |
| 30. Bogumiła Jędrzejowska | - | Polski Komitet Pomocy Społecznej Czarnków |
| 31. Andrzej Mazurkiewicz | - | Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej Czarnków |
| 32. Henryk Piasecki | - | Związek Kombatantów RP |

33. Irena Kolanowska	-	Stowarzyszenie Diabetyków Czarnków
34. Urszula Kurek	-	Stowarzyszenie Diabetyków
35. Krystyna Sikora	-	Polski Związek Niewidomych
36. Łucja Krueger	-	Polski Związek Niewidomych
37. Grażyna Fąka	-	Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna
38. Zdzisław Chwarścianek	-	Przewodniczący Rady Miasta Czarnków
39. Marek Łagan	-	Rada Miasta Czarnków
40. Ryszard Piątek	-	Rada Miasta Czarnków
41. Małgorzata Wiśniewska	-	Rada Miasta Czarnków
42. Ewa Jędrowiak-Michalak	-	Rada Miasta Czarnków
43. Henryk Siemieniewski	-	Rada Miasta Czarnków
44. Janina Dolna	-	Rada Miasta Czarnków
45. Krzysztof Malinowski	-	Rada Miasta Czarnków
46. Wiktoria Starzyńska	-	Rada Miasta Czarnków
47. Dorota Bonk	-	Rada Miasta Czarnków
48. Ewa Kozłowicz-		Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
49. Zdzisława Bederska	-	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
49. Franciszek Strugała	-	Burmistrz Miasta
50. Grzegorz Kaźmierczak	-	Vice Burmistrz Miasta
51. Beata Rączka	-	Sekretarz Miasta
52. Elżbieta Skawińska	-	Skarbnik Miasta
53. Alicja Wargin	-	Urząd Miasta Czarnków
54. Grzegorz Wójcik	-	Urząd Miasta Czarnków
55. Czesława Bielejewska	-	Urząd Miasta Czarnków
56. Henryk Zborowski	-	Urząd Miasta Czarnków
57. Jerzy Janyska	-	Urząd Miasta Czarnków
58. Bogdan Szelmeczka	-	Urząd Miasta Czarnków
59. Tadeusz Bielejewski	-	Urząd Miasta Czarnków
60. Krystyna Górzna	-	Urząd Miasta Czarnków
61. Marcin Waśko	-	Urząd Miasta Czarnków

B. Z RAMIENIA ZLECENIOBIORCY

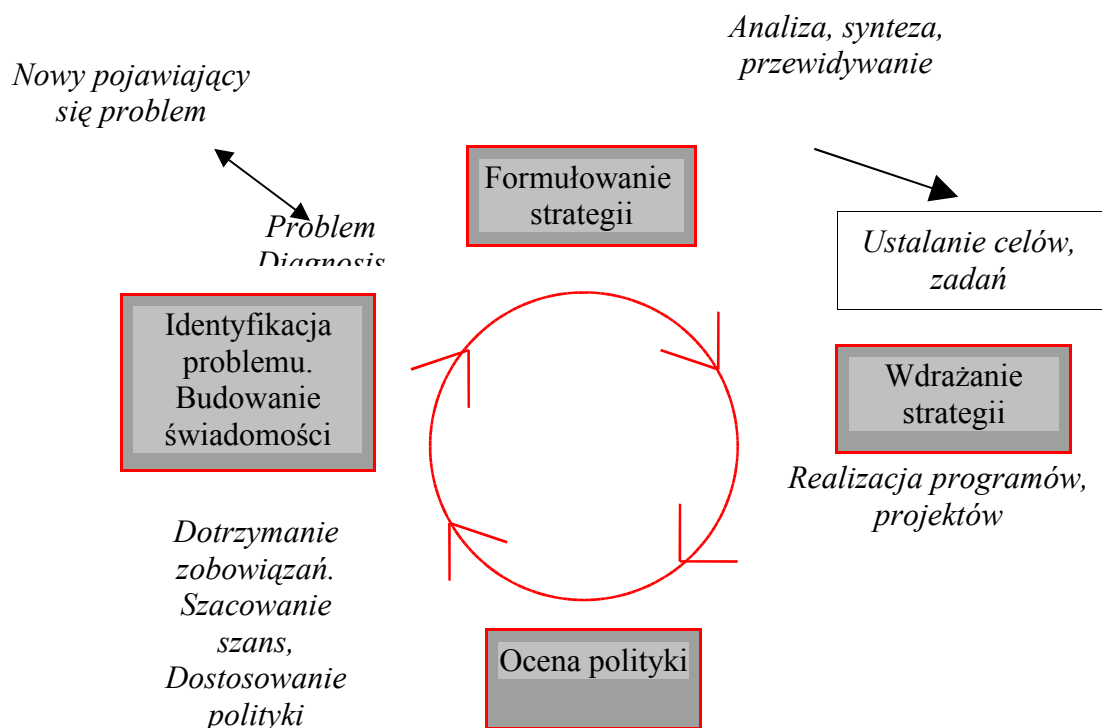
1. Radosław Szarleja
2. Bartłomiej Kustoń

1. PROCES I METODA OPRACOWANIA STRATEGII

Po kilku miesiącach intensywnych prac dobiegł końca proces opracowywania *Strategii Rozwoju Miasta Czarnków*, który rozpoczął się w marcu 2003 roku podpisaniem umowy między Miastem Czarnków a Wielkopolskim Ośrodkiem Kształcenia i Studiów Samorządowych w Poznaniu. Prace nad dokumentem były prowadzone przez zespół konsultantów w składzie:

- Bartłomiej Kustoń
- Radosław Szarleja.

Przebieg tego procesu był zgodny z podstawowymi zasadami planowania strategicznego. Model zarządzania strategicznego w literaturze przedstawiany jest najczęściej w postaci cyklu: analiza → planowanie → wdrażanie → ocena, która w kolejnej fazie przyjmuje postać korekty planów. Przedstawia to rysunek poniżej.



Źródło: Za Winseniusem (1986), model używany w programach rozwoju ekonomicznego ONZ (UNEP 1994)

Zgodnie z powyższym modelem, formułowanie strategii zostało poprzedzone sporządzeniem kompleksowego *Raportu o Stanie Miasta Czarnków*. Jak przedstawiono we wstępie dokumentu Raportu, celem jego przygotowania było uzyskanie dokładnego wglądu w sytuację gospodarczą i społeczną Miasta. Już w marcu 2003 roku zostały przeprowadzone warsztaty dla przedstawicieli Miasta, w trakcie których szczegółowo omówiono proces sporządzania diagnozy stanu Miasta, przedstawiono zakres niezbędnych informacji do opracowania Raportu oraz zaprezentowano

oprogramowanie do zbierania i analizy danych. Oprogramowanie to zostało opracowane przez konsultantów WOKiSS. Ma ono postać arkusza kalkulacyjnego Excel, w którym została zaprojektowana baza danych. Zostały do niej wpisane informacje, opisujące wszystkie dziedziny życia w Mieście wraz z możliwością ich przetwarzania na wskaźniki liczbowe i prezentacji w postaci graficznej.

Zbieraniu danych poświęcono kilka następnych tygodni. Praca ta była realizowana przez pracowników Urzędu Miasta oraz wielu innych jednostek pod kierunkiem Sekretarza Miasta

Beaty Rączka.

Zgromadzone zostały szczegółowe dane o wszystkich aspektach funkcjonowania miasta według danych dostępnych na dzień opracowywania Raportu, jak również za kilka lat wstecz. Dzięki temu powstała możliwość dokonywania analizy historycznej, czyli wszechstronnego porównywania poziomu rozwoju miasta na przestrzeni ostatnich kilku lat. Raport pokazał także pewne trendy rozwojowe i stał się podstawą do obiektywnej, opartej na faktach, oceny możliwości dalszego rozwoju miasta. Jest on opisem stanu, do którego będzie się można odwoływać w trakcie realizacji strategii, śledząc postępy wdrażania zaplanowanych działań.

Sporządzony Raport stał się punktem wyjścia do przygotowania Strategii Rozwoju Miasta. Dla całego procesu budowania strategii podstawową kwestią było przyjęcie określonej metodologii. Przyjęty model został wypracowany przez pracowników byłego poznańskiego biura Programu Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP), a następnie założycieli Stowarzyszenia „Partnerzy dla Samorządu” i stałych współpracowników Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych WOKiSS. W założeniach stosuje on podstawy zarządzania strategicznego, przeniesione z doświadczeń amerykańskich jednostek samorządu terytorialnego, jednak z szerokim uwzględnieniem specyfiki polskiego prawodawstwa oraz potrzeb i możliwości rozwojowych polskich samorządów (szerzej na ten temat będzie mowa w dalszej części niniejszego dokumentu). Przyjęta metoda wprowadza wiele unikatowych rozwiązań, takich jak: aktywna pomoc ze strony miasta w zbieraniu danych, uczestnictwo w interpretacji tych danych i sporządzeniu diagnozy stanu miasta oraz szeroka partycypacja przedstawicieli różnych instytucji z terenu miasta w określaniu możliwości rozwojowych i budowaniu programów strategicznego rozwoju.

Pierwsze warsztaty strategiczne odbyły się w dniu 3 czerwca 2003 roku z udziałem przedstawicieli społeczności lokalnej - pracowników Urzędu Miasta, radnych, szefów jednostek i instytucji, działających na terenie miasta. W pierwszej części były one poświęcone podsumowaniu diagnozy stanu miasta, zaprezentowanej przez konsultantów w podziale na poszczególne aspekty życia miasta. Analiza dotychczas zgromadzonych danych pozwoliła na zidentyfikowanie zarówno silnych stron miasta, jak i pewnych braków i problemów, które zostały omówione i uzupełnione w trakcie plenarnej dyskusji. Stały się one podstawą procesu planistycznego, bowiem silne strony są tymi cechami, na których należy bazować planując dalszy rozwój miasta. Z kolei usunięcie bądź zniwelowanie braków i problemów to zadania, których realizacja powinna przyczynić się do lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców. Dzięki temu, w drugiej części spotkania, na podstawie wyników dotychczasowych prezentacji i dyskusji, zdołano sporządzić wstępną listę „spraw do załatwienia” w mieście, czyli przedsięwzięć do realizacji w perspektywie następnych kilku lat. W końcowej części warsztatów wspólnie sformułowano hasła do misji miasta.

Po pierwszych warsztatach konsultanci dokonali uporządkowania listy „spraw do załatwienia” w grupy o zbliżonej tematyce, tworząc pierwszą wersję układu strategii miasta oraz przygotowali kilka propozycji misji miasta.

Drugie warsztaty strategiczne odbyły się 5 czerwca 2003. W ich pierwszej części jeszcze raz wspólnie omówiono i ostatecznie zatwierdzono zestawienie silnych stron oraz braków i problemów w mieście, będące syntetyczną formą podsumowania analizy obecnego stanu miasta. W kluczowej części spotkania konsultanci zaproponowali pierwszą wersję struktury strategii, to znaczy „spraw do załatwienia”, uporządkowanych w zestaw celów, programów i projektów strategicznych do realizacji w mieście do 2014 roku. Propozycja ta została omówiona i wzbogacona o nowe kwestie, zgłaszane przez uczestników spotkania.

Na spotkaniu konsultanci przedstawili również propozycje misji miasta, z których została wybrana (i zmodyfikowana) ta wersja, która zdaniem uczestników, najlepiej odpowiadała charakterowi i aspiracjom Czarnkowa. W końcowej części warsztatów konsultanci zapoznali uczestników z dalszym przebiegiem prac nad dokumentem Strategii, to znaczy sposobem doprecyzowania projektów strategicznych w formie tak zwanych tabel realizacyjnych, aby te ostatnie mogły się stać praktycznymi narzędziami wdrażania strategii, wskazującymi, co, kto, kiedy, jak i za ile powinien zrobić, aby zaplanowane przedsięwzięcia zostały faktycznie wprowadzone w życie.

Tabele realizacyjne poszczególnych projektów zostały przekazane utworzonym ośmiu zespołom problemowym, które w trakcie kolejnych spotkań dokonały uszczegółowienia projektów. Rozpisując poszczególne projekty wykorzystano opracowaną w latach 70-tych przez USAID metodę LogFrame. Każdy z opisanych projektów zawiera określone następujące elementy: cel, jednostkę odpowiedzialną za realizację projektu, zadania niezbędne do realizacji celu, czas realizacji i wykonawcę każdego zadania, koszt realizacji oraz źródła finansowania. Sam kształt tabel został oparty o karty wzorów projektów inwestycyjnych, zaczerpnięte z formularzy aplikacyjnych funduszy pomocowych i przedakcesyjnych Unii Europejskiej i dostosowany do potrzeb planowania strategicznego.

W kolejnym etapie prac konsultanci uzasadnili wybór i opisali wszystkie cele, programy i projekty strategiczne oraz do każdego projektu opracowali (wspólnie z zespołami problemowymi) zestaw mierników jego wykonania po to, aby w każdej chwili istniała możliwość sprawdzenia, czy przyjęte zadania są realizowane terminowo i w sposób określony w dokumencie strategii. Weryfikacji uległy również przygotowane wcześniej tabele – najpierw ich zawartość była korygowana przez konsultantów, a następnie ponownie dyskutowana z przedstawicielami samorządu.

W pracy nad wszystkimi powyższymi elementami strategii uwzględniono wymagania pryncypiów zarządzania strategicznego, które składają się z czterech zasadniczych faz działania: diagnozy, planowania, wdrożenia i oceny. Kluczowym elementem w przygotowaniu strategii rozwoju jest planowanie, ale o sukcesie realizacji planu decyduje sposób jego wdrożenia. Ponieważ większość problemów związanych z realizacją strategii wynika najczęściej z niezbyt precyzyjnego zdefiniowania celów i zadań, jakie mają zostać wykonane, dlatego w przedstawionym dokumencie starano się stworzyć jak najbardziej przejrzysty schemat programów i projektów realizacyjnych, ułatwiający zrozumienie ich zasadności. Duży nacisk położono na opisanie celów, programów i poszczególnych projektów, które jako finalne „produkty”

przeprowadzonych zajęć warsztatowych wynikają bezpośrednio z opisanych w pierwszej części strategii (diagnozie) uwarunkowań rozwojowych oraz z przyjętych strategicznych kierunków rozwoju miasta.

2. UWARUNKOWANIA ROZWOJU MIASTA

Klasycznym narzędziem, stosowanym od wielu lat w analizie strategicznej jest zestawienie mocnych i słabych stron analizowanego podmiotu (w tym przypadku miasta) oraz określenie jego szans i zagrożeń rozwojowych. Nazwa SWOT pochodzi z języka angielskiego i oznacza: S – Strengths (silne strony), W – Weaknesses (słabości), O – Opportunities (możliwości), T – Threats (zagrożenia). Przyjęta metoda pozwala na zebranie i uszeregowanie informacji o potencjale rozwojowym miasta oraz o dostrzeganych barierach. Zwraca jednocześnie uwagę na pojawiające się zewnętrzne szanse i zagrożenia.

W Czarnkowie skoncentrowano się na ocenie wewnętrznych zasobów miasta, jego atutów i problemów, przyjmując z definicji zewnętrzne ograniczenia związane z położeniem geograficznym, obowiązującym w Polsce systemem legislacyjnym, poziomem rozwoju gospodarczego, czy też stanem finansów publicznych.

Analizie poddano pięć najważniejszych obszarów działalności miasta:

- finanse miasta
- infrastrukturę
- rozwój gospodarczy
- oświatę, kulturę i sport
- zdrowie, pomoc społeczną i bezpieczeństwo publiczne.

Wykonana podczas warsztatów analiza sytuacji w poszczególnych dziedzinach przedstawia się w sposób następujący:

FINANSE MIASTA

Silne strony	Braki, problemy
• Realny wzrost dochodów w latach 2000 i 2002 •	• Realny spadek dochodów w latach 1999 i 2001 •
• Korzystna struktura dochodów budżetowych – bardzo wysoki udział dochodów własnych (63,6% w 2002 r.)	• Wysokie dopłaty do realizacji zadań oświatowych (subwencja oświatowa zaspokaja niewiele ponad 50% potrzeb)
• Bardzo wysoki udział podatku od nieruchomości w podatkach lokalnych – 84,7% w 2002 r.	• Brak reformy finansów publicznych
• Wysoki udział wydatków inwestycyjnych w 2000 r. – 30,7% wydatków z budżetu miasta	
• Inwestycje w gospodarce komunalnej wydzielone poza budżet miasta	

• Prognozowany wzrost wydatków na inwestycje w kolejnych latach	
• Budżet gwarantujący zrównoważone finansowanie poszczególnych dziedzin życia miasta	
• Poziom wydatków na kulturę oraz kulturę fizyczną, sport i turystykę wysoki na tle innych miast (w sumie ok. 10% budżetu)	

Stan finansów miasta jest nieco korzystniejszy od typowego dla przeciętnych polskich miast średniej wielkości, gdzie poziom dochodów jest w ok. 30% determinowany wysokością subwencji (głównie oświatowej), w 10-15% wysokością dotacji na realizację zadań bieżących, a podatki i opłaty lokalne dostarczają ok. 25% ogólnych wpływów budżetowych. Wysoki udział dochodów własnych (w tym szczególnie z podatku od nieruchomości) daje większą samodzielność finansową i tym samym pozwala bardziej swobodnie dysponować budżetem miasta.

Po stronie wydatków najbardziej znaczącą pozycję stanowią wydatki na oświatę (42,6% w 2002 r.). Problemem są w tym przypadku zbyt wysokie nakłady w stosunku do otrzymywanej subwencji oświatowej, która w 2002 r. pokryła zaledwie 51% wydatków w tej sferze. W trudnej sytuacji budżetowej polskich samorządów w ostatnich latach wysoki poziom wydatków inwestycyjnych prowadzonych zarówno z budżetu miasta, jak i z budżetów spółek komunalnych oceniać należy pozytywnie. Jest to skala wydatków świadcząca o stosunkowo prorozwojowym charakterze miasta. W ostatnich latach większość wydatków inwestycyjnych miała miejsce w sferze infrastruktury komunalnej (przede wszystkim gospodarka ściekowa oraz drogownictwo), administracji (modernizacja budynku przy Pl. Wolności) oraz oświacie (budowa sali sportowo-widowiskowej przy Gimnazjum). Biorąc pod uwagę ogrom dalszych potrzeb, przede wszystkim w sferze drogownictwa oraz modernizacji bazy sportowo-rekreacyjnej, oczywistym staje się fakt, że najistotniejsze zadania w strategii rozwoju miasta będą musiały dotyczyć właśnie tej sfery.

INFRASTRUKTURA WARUNKI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW

Silne strony	Braki, problemy
• Korzystne położenie (ważny ciąg komunikacyjny, bliskość Poznania, atrakcyjne warunki geograficzne i przyrodnicze) •	• Brak obwodnicy miasta •
• Prawie całkowite zwodociągowanie i skanalizowanie miasta	• Wzrastający ruch samochodowy
• Oczyszczalnia ścieków zachowująca odpowiednie normy oczyszczania ścieków	• Brak segregacji odpadów na wysypisku
• Prawie całkowita gazyfikacja miasta	

• Sprawny system gospodarki odpadami i segregacji surowców wtórnych	
• Duże rezerwy wysypiska (co najmniej kilkanaście lat)	
• Pełna telefonizacja miasta (obecność obok TP S.A. – Netii)	
• Tani i powszechny dostęp do internetu	
• Wypracowanie „Strategii Mieszkaniowej Miasta Czarnków”	
• Działalność TBS	

Przeprowadzona analiza i wyniki dyskusji w trakcie warsztatów strategicznych pozwoliły na dokładne zidentyfikowanie najistotniejszych problemów w sferze infrastruktury technicznej – zdecydowanie najdotkliwszy jest brak obwodnicy miasta. Kłopotem staje się kwestia segregacji odpadów na wysypisku. W omawianej sferze bardzo dużo jednak już zrobiono – prawie wszyscy mieszkańcy mają dostęp do sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej, a oczyszczalnia ścieków funkcjonuje zgodnie z restrykcyjnymi normami ochrony środowiska. Sukcesem jest też pełna telefonizacja miasta i zorganizowanie przez sieć telewizji kablowej i Czarnkowską Prywatną Sieć Internetową taniego dostępu do internetu. Wprowadzono system segregacji odpadów stałych, a mieszkańcy mogą korzystać z dobrze zorganizowanej komunikacji miejskiej. Sytuacja mieszkaniowa, choć należy do obszaru problemowego, to jednak ulega poprawie dzięki zainicjowaniu i rozwojowi działalności przez Towarzystwo Budownictwa Społecznego.

Zarówno z punktu widzenia poziomu życia mieszkańców, jak i możliwości rozwoju gospodarczego, ocena położenia miasta nie jest jednoznaczna. Czarnków leży przy uczęszczanej drodze krajowej, jednak nie jest to droga o znaczeniu transeuropejskim. Samo miasto posiada jednak bodźce rozwojowe, choćby w postaci atrakcyjnych warunków przyrodniczych, czy urzędów, które przyciągają interesantów z całego subregionu.

ROZWÓJ GOSPODARCZY

Silne strony	Braki, problemy
• • Relatywnie niskie ceny gruntów i kosztów produkcji •	• Brak obwodnicy •
• Duża ilość lasów umożliwiającą rozwój przemysłu drzewnego i leśnego	• Konkurencja gmin leżących bliżej Poznania
• Rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna	• Rosnąca liczba bezrobotnych
• Rozwinięta infrastruktura komunalna - sieć wodociągowa i kanalizacyjna	• Brak lokalnych funduszy poręczeniowych
• Obecność infrastruktury otoczenia biznesu – m.in. banków i zakładów ubezpieczeń	• Konieczność przeznaczenia nowych terenów pod inwestycje przemysłowe

• Rosnąca liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych - wysoki poziom aktywności gospodarczej mieszkańców	• Brak linii kolejowej osobowej
• Istnienie wielu zakładów przemysłowych na terenie miasta (w tym zagranicznych)	• Brak miejsc parkingowych w centrum miasta
• Atrakcyjne położenie turystyczne, czyste środowisko naturalne	• Konieczność modernizacji Placu Wolności
• Wyznaczone tereny pod budownictwo mieszkaniowe	• Konieczność rewitalizacji starówki
• Sprawnie działające organizacje przedsiębiorców, m.in. Forum Gospodarcze Powiatu Czarnkowsko-Trzcianeckiego, Stowarzyszenie Kupców Czarnkowskich	
• Do wykorzystania złoża geotermalne	

Argumentem mogącym postawić Czarnków w dobrej pozycji na rynku miast jest dostępność infrastruktury zarówno technicznej, jak i otoczenia biznesu i aktywna polityka promocyjna miasta, dodatkowo wspierana „efektem przyciągania” inwestycji. Jest to niewątpliwie element, który należy wykorzystać, gdyż możliwości takich jeszcze często brakuje w wielu innych rejonach kraju.

W dziedzinie rozwoju gospodarczego za największą niedogodność należy uznać również brak obwodnicy miasta. Zakładana budowa takiej drogi otworzy nowe tereny inwestycyjne, udrożni ruch turystyczny i towarowy oraz poprawi komunikację do już istniejących firm.

OŚWIATA, WYCHOWANIE, KULTURA, SPORT

Silne strony	Braki, problemy
• Rozwinięty system oświaty publicznej szczebla podstawowego i średniego oraz przedszkoli •	• Brak wykorzystania rzeki dla rozwoju usług turystycznych, słaba integracja miasta z rzeką, niewykorzystanie łęgów nadnoteckich
• Lepsze warunki nauczania poprzez spadek liczby uczniów w szkołach • Odpowiednie do potrzeb wyposażenie szkół	• Brak oferty edukacyjnej dla osób starszych • Mała liczba pracowni komputerowych w stosunku do wielkości szkół, konieczność modernizacji sprzętu w SP 1
• Nowoczesna hala sportowa	• Brak odpowiedniej ilości pracowni przedmiotowych w gimnazjum i możliwości lokalowych dla ich zapewnienia
• Osiągnięcia i aktywność szkół	• Brak pracowni językowej w SP 1

Rozwinięta baza kulturalna na terenie miasta	Brak parkingu i zagospodarowania skarp przy SP 1
Aktywna działalność Miejskiego Centrum Kultury (w tym: Czarnkowski Dom Kultury, Miejska Biblioteka Publiczna, Muzeum Ziemi Czarnkowskiej)	Konieczność modernizacji boiska sportowego przy SP 1
Rozwinięte zaplecze sportowo-rekreacyjne, bardzo dobre warunki do rozwoju turystyki, rekreacji i sportu	Konieczność prowadzenia modernizacji starego budynku Gimnazjum
Aktywna działalność Ośrodka Sportu i Rekreacji i stowarzyszeń sportowych	Konieczność modernizacji boiska i ogrodzenia Gimnazjum
Dobre warunki geograficzne i przyrodnicze dla turystyki pieszej, rowerowej i wodnej i innych aktywnych form wypoczynku	
Bliskość silnego ośrodka akademickiego	

Analiza sytuacji oświaty w mieście doprowadziła do wniosku, że dbałość o poprawę warunków nauczania była w ostatnich latach jednym z podstawowych priorytetów władz samorządowych. Nie oznacza to, że wszystko w tej dziedzinie udało się zrealizować – w dalszym ciągu w Czarnkowie brakuje przede wszystkim pracowni komputerowych i językowych. Dalszej rozbudowy, modernizacji i doposażenia wymaga baza kulturalna i muzealna na terenie miasta. Choć zaplecze sportowo-rekreacyjne w mieście jest bardzo dobrze rozwinięte, to jednak niepokoić może niewykorzystanie rzeki i łęgów nadnoteckich do rozwoju usług rekreacyjno-turystycznych.

ZDROWIE, POMOC SPOŁECZNA I BEZPIECZEŃSTWO

Silne strony	Braki, problemy
Rozwinięta podstawowa i specjalistyczna opieka zdrowotna	Wzrost liczby bezrobotnych na terenie miasta i całego powiatu
Liczne programy profilaktyczne przygotowane dla Powiatu Czarnkowsko-Trzcianeckiego	Ograniczone środki na zadania zlecone pomocy społecznej
Wypożyczalnia sprzętu rehabilitacyjnego	Kradzieże i wandalizm na terenie miasta
Rozwinięta aktywność społeczna mieszkańców	Brak systemu monitoringu wizyjnego miasta
Współpraca MOPS z organizacjami pozarządowymi w zakresie pomocy społecznej (z kraju i zagranicy)	Zagrożenia wynikające z ruchu drogowego w centrum miasta
Działalność Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej oraz Całodziennego Klubu Seniora	

• Posiadanie przez miasto mieszkań socjalnych	
• Spadek liczby większości popełnianych przestępstw	
• Wzrost wykrywalności przestępstw	
• Prewencyjne programy Policji	

Na terenie miasta nie ma problemów z dostępem do podstawowych i specjalistycznych usług zdrowotnych. Aktywnie działa Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, współpracując z wieloma organizacjami pozarządowymi. Ograniczone środki na działalność, przede wszystkim z zakresu zadań zleconych powodują, że miasto nie jest w stanie w pełni pomóc wszystkim potrzebującym, jednak podejmuje się wiele inicjatyw w tej dziedzinie.

Na terenie miasta pojawiły się również w ostatnich latach zagrożenia związane z bezpieczeństwem mieszkańców, przede wszystkim kradzieże i wandalizm. Jednak instalacja kompleksowego systemu monitoringu wizyjnego miasta powinna po części przyczynić się do złagodzenia tych problemów. Na rozwiązanie czeka również kwestia braku obwodnicy i związanego z tym bardzo nasilonego ruchu samochodowego w centrum miasta

* * *

Zaprezentowane powyżej wyniki analizy sytuacji miasta, przeprowadzonej z udziałem jego mieszkańców, stały się podstawą procesu planistycznego, bowiem silne strony są tymi cechami, na których należy bazować planując dalszy rozwój miasta. Z kolei usunięcie bądź zniwelowanie braków i problemów to zadania, których realizacja powinna przyczynić się do lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców miasta.

3. STRUKTURA STRATEGII, MISJA, CELE, PROGRAMY I PROJEKTY STRATEGICZNE

3.1. Struktura strategii

Strategia opracowana według metody zaproponowanej przez Wojewódzki Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych w Poznaniu jest dokumentem o określonej strukturze. Najważniejszym, wyjściowym elementem jest **misja** rozwoju miasta, która określa, jaki powinien być kierunek rozwoju miasta w perspektywie następnych kilkunastu lat i jakie są priorytety samorządu w działaniach na rzecz zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Sposób dochodzenia do ostatecznej wersji w ramach tego projektu został opisany w rozdziale prezentującym proces prac nad strategią. Sama misja jest sentencją, która najlepiej ujmuje główne kierunki działania samorządu, jednocześnie wskazuje priorytety działalności w najbliższych latach, ale przede wszystkim jest najlepszym podsumowaniem całego opracowywanego planu strategicznego.

Strategia jest zorganizowana na kilku poziomach, strukturą swoją przypomina piramidę, której wierzchołek stanowi misja. Następnie wyróżniono niższe poziomy planowania:

1. Cele strategiczne
2. Programy strategiczne
3. Projekty realizacyjne
4. Zadania do wykonania.

Każdy cel, program i projekt zostają w dokumencie strategii dokładnie uzasadnione i scharakteryzowane.

Następnym po misji poziomem planowania są **cele strategiczne**. Wynikają one bezpośrednio z misji – konkretnie definiują kierunki rozwoju miasta tam określone, jednocześnie pozwalają na zachowanie jasnego podziału strategii, grupując poszczególne programy i projekty. Ich realizacja w przyjętej perspektywie czasowej powinna doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stanu rozwoju miasta, określonego w jego misji. Z kolei **programy strategiczne** są „tematami” działań, których wykonanie powoduje osiągnięcie określonych celów. Programy strategiczne grupują projekty związane tematycznie z poszczególnymi dziedzinami życia, czy działaniami samorządu. **Projekty realizacyjne** to już konkretne przedsięwzięcia, najłatwiej mierzalne przy wdrażaniu strategii. Projekty te zostały szczegółowo rozpisane. Każdy projekt opatrzone opisem, w którym przedstawiono uzasadnienie jego wyboru i zaliczenia do dokumentu strategii oraz inne ważne dla jego realizacji informacje. Dodatkowo dla projektów opracowano specjalne tabele, w których zawarto informacje o **zadaniach**, czyli czynnościach do wykonania w ramach każdego projektu. Tabele projektów zawierają również inne informacje – opis celu, dla którego projekt jest realizowany, koszt realizacji poszczególnych zadań, informacje o jednostkach odpowiedzialnych i jednostce koordynującej projekt oraz daty realizacji poszczególnych zadań. Poniżej przedstawiono opis poszczególnych elementów określanych w tabelach:

- a) cel realizacji projektu - w kilku słowach – zwięzłe określenie (szersze będzie zamieszczane w części opisowej), co realizacja danego projektu ma dać
- b) łączny koszt realizacji projektu – wpisujemy go na końcu jako sumę kosztów poszczególnych zadań, których koszty udało się w przybliżeniu podać; należy

pamiętać, że strategia jest dokumentem kierunkowym i kwoty tu podane są orientacyjne i nie powodują konsekwencji budżetowych - chodzi tu o porównanie nakładów na poszczególne projekty w celu ich późniejszego zestawienia i możliwości przyszłej priorytetyzacji; kwoty podano w złotych

- c) jednostka koordynująca – pozycja ta opisuje, kto ma przeprowadzić realizacji zadania, na kim będzie spoczywała inicjatywa lub kto jest organem decydującym
- d) źródła finansowania - tu podano nazwy funduszy, czy jednostek, z których możliwe jest otrzymanie środków na realizację projektu, czy których pomoc jest możliwa (jako nakład rozumiano również pomoc techniczną czy merytoryczną)
- e) wykonawca – to jednostka bezpośrednio wykonująca poszczególne zadania
- f) czas realizacji - czyli w przybliżeniu określenie lat, w których przewiduje się realizację projektu
- g) miary wykonania projektów - określają one wartości, które pozwolą co roku lub w razie wystąpienia takiej konieczności sprawdzić, jakie są postępy w realizacji poszczególnych zadań oraz czy przyjęte zadania są realizowane terminowo i w sposób określony w dokumencie strategii. Jeżeli postępy nie będą zadowalające, będą podstawą analizy przyczyn i ewentualnych korekt, czy działań zaradczych. Miary bywają bardzo różne w zależności od charakteru projektu, czy zadań w nim proponowanych:
 - wskaźniki liczbowe, np. liczba kilometrów rury, czy liczba wytyczonych szlaków turystycznych i ich długość, liczba przeprowadzonych szkoleń czy zajęć
 - sam fakt zaistnienia jakiegoś zjawiska, np. powstanie biura obsługi, wydanie folderu, powstanie strony www
 - typowe wskaźniki statystyczne np. liczba wypożyczeń per capita, gęstość transportu na 1 km², itp.
 - ewentualnie inne wartości.

W pracy nad przygotowaniem programów i projektów uwzględniono wymagania pryncypiów zarządzania strategicznego. Kluczowym elementem w przygotowaniu strategii rozwoju jest oczywiście planowanie, ale o sukcesie realizacji planu decyduje sposób jego wdrożenia. Ponieważ większość problemów związanych z realizacją strategii wynika z niezbyt precyzyjnego zdefiniowania celów i zadań, jakie mają zostać wykonane, dlatego w przedstawionym dokumencie starano się stworzyć przejrzysty schemat programów i projektów realizacyjnych ułatwiający zrozumienie ich zasadności. Duży nacisk położono na opisanie celów, programów i poszczególnych projektów, które są finalnymi „produktami” przeprowadzonych zajęć warsztatowych. Tworząc karty poszczególnych projektów wykorzystano elementy amerykańskiego modelu LogFrame, zmodyfikowanego i zaadoptowanego przez konsultantów do potrzeb projektowania strategii rozwoju gmin w Polsce. Najważniejszym elementem rozpoczynającym planowanie każdego projektu jest określenie celu, który identyfikuje efekty, jakie przewidywane są do osiągnięcia w czasie trwania projektu. Cały projekt zamyka natomiast podsumowanie w postaci zaproponowanych miar jego wykonania, które pomogą określić, w jaki sposób osiągamy zamierzony sukces, czyli dają odpowiedź na pytanie, czy i na ile zakładane cele zostały osiągnięte. W kartach projektów zawarte są jednocześnie informacje dotyczące czasu, przewidywanego budżetu i odpowiedzialności za ich realizację - są to również informacje ważne, które mogą być traktowane jako wskaźniki same w sobie.

3.2. Otwarty charakter planowania strategicznego

Należy pamiętać, iż strategia jako dokument kierunkowy pełni funkcję drogowskazu w realizacji przedsięwzięć miasta. Dlatego właśnie podane w szczegółowych tabelach projektów, jak i w ich opisach informacje (zadania, koszty realizacji, czy jednostki wykonujące) są propozycjami realizacji celów strategicznych w dążeniu do wypełnienia misji. Projektów tych nie należy uważać za zamknięte - przeciwnie, wraz ze zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi i zewnętrznymi należy rozważać możliwość aktualizowania i poszerzania strategii i to na każdym poziomie planowania. Częsta aktualizacja strategii umożliwi utrzymanie jej aktualności przez szereg nadchodzących lat.

Sama realizacja zaproponowanych projektów, a szczególnie tych związanych z podniesieniem warunków technicznych i organizacyjnych życia w mieście, ułatwi osiągnięcie przez miasto pożądanego statusu określonego w misji.

3.3 Założenia i kryteria przyjęte w czasie prac nad identyfikacją projektów do strategii

W czasie prac warsztatowych i późniejszych opracowań projektów pracowano w oparciu o poniższe założenia:

1. Wybrane, proponowane projekty spełniają najpilniejsze potrzeby społeczności lokalnej, takie jak:
 - inicjowanie i wspieranie rozwoju gospodarczego
 - ochrona zasobów środowiska naturalnego, w myśl zasad zrównoważonego rozwoju
 - przeciwdziałanie najdotkliwiej odczuwalnym problemom społecznym, w tym likwidacja patologii społecznych i przeciwdziałanie bezrobociu
 - zaspokojenie potrzeb grup wymagających ukierunkowanych działań – dzieci, chorych, osób starszych i niepełnosprawnych.
2. Wybrane projekty mogą być związane z obligatoryjnymi, bieżącymi zadaniami samorządu, ale nie ograniczają się tylko do takich zadań.

Zaproponowane zostały również kryteria, które automatycznie predysponowały projekt do włączenia do strategii:

1. Projekt odpowiada projektom zgłoszonym do strategii województwa.
2. Projekt jest zgodny z projektami proponowanymi przez inne jednostki (w tym również przez Starostwo Powiatowe).
3. Projekt jest już rozpoczęty.

W trakcie planowania projektów uczestnicy warsztatów zastanawiali się, jakie są realne, szanse na ich wdrożenie - jakie działania mogą decydować o tym, że przedsięwzięcie powiedzie się, a czego już na etapie planowania należy się wystrzegać, by nie dopuścić do niepowodzenia.

4. DEKLARACJA MISJI I CELE STRATEGICZNE MIASTA CZARNKOWA

4.1. Misja miasta Czarnkowa

Misja określa, jaki powinien być wizerunek miasta w perspektywie następnych kilkunastu lat i jakie są priorytety samorządu w działaniach na rzecz zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Jest ona sentencją, która najlepiej ujmuje główne kierunki działania samorządu, jednocześnie wskazuje priorytety działalności w najbliższych latach, ale przede wszystkim jest najlepszym podsumowaniem całego opracowywanego planu strategicznego.

Na podstawie analizy silnych stron oraz braków i problemów, biorąc pod uwagę wszystkie zidentyfikowane uwarunkowania rozwoju miasta, sformułowano następującą deklarację:

**Czarnków to centrum gospodarcze i administracyjne
wspaniałej nadnoteckiej krainy.
To miejsce pracy i wypoczynku,
miejsce w którym można bezpiecznie i ciekawie żyć.**

Rozwój miasta ma więc nastąpić między innymi w oparciu o rozwój gospodarczy (przy poszanowaniu środowiska naturalnego) i turystyczny, przy zapewnieniu odpowiedniego spektrum usług oferowanych mieszkańcom. Rozwój gospodarczy miasta niewątpliwie powoduje zarówno większe możliwości rozwoju infrastruktury i świadczenia usług na rzecz ludności (dzięki większym dochodom budżetu miasta), jak i przyczynia się do większych dochodów indywidualnych gospodarstw domowych, co bezpośrednio przekłada się na poziom życia mieszkańców.

Co istotne, misja miasta dobrze koresponduje z misją wypracowaną w procesie prac nad strategią rozwoju **powiatu czarnkowsko-trzcianeckiego**, która brzmi następująco:

**Powiat Czarnkowsko-Trzcianecki
zintegrowany społecznie obszar zrównoważonego rozwoju gospodarczego
wykorzystujący liczne walory przyrodniczo-krajobrazowe
dla rozwoju różnych form turystyki.
Bezpieczny powiat gwarantujący dogodne warunki
dla wielokierunkowego kształcenia się i osiedlania.**

4.2. Cele strategiczne

W rezultacie przeprowadzonych warsztatów strategicznych z szerokim udziałem władz miasta, pracowników Urzędu Miasta oraz jednostek podległych, radnych, szefów wielu innych instytucji i przedsiębiorstw, sformułowano trzy strategiczne cele rozwoju miasta Czarnkowa. Bazując na zidentyfikowanych uwarunkowaniach rozwojowych miasta (a więc posiadanych atutach oraz najistotniejszych brakach i problemach), wytyczają one główne kierunki rozwoju miasta. Ich realizacja w perspektywie 10-letniej powinna doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stanu rozwoju miasta, określonego w jego misji. Cele te są następujące:

I. WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO MIASTA

II ROZBUDOWA INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ I POLEPSZANIE WIZERUNKU MIASTA

III. ROZWÓJ USŁUG SPOŁECZNYCH

Główne cele strategiczne w sposób bezpośredni nawiązują do misji. Realizacja programów, prowadząca do osiągnięcia celów, szczególnie tych związanych z podniesieniem technicznych i społecznych warunków życia w mieście, będzie prowadziła do osiągnięcia pożądanego statusu określonego w misji. Plan strategiczny w rozumieniu jego twórców - przedstawicieli społeczności lokalnej - nie jest bowiem tylko listą życzeń i dokumentem opisującym marzenia o przyszłości, ale od momentu zatwierdzenia stanie się podstawą pracy personelu zarządzającego i kierującego usługami, dokumentem ustalającym hierarchię ważności zadań i określającym czas ich realizacji.

Uzasadnienie wyboru powyższych celów jest następujące:

I. WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO MIASTA

Jednym z priorytetów w działalności samorządu powinno być wspieranie rozwoju działalności gospodarczej, jako bardzo istotnego elementu walki z bezrobociem. Bez pracy w mieście pozostaje ponad 15% ludności zawodowo czynnej i choć jest to odsetek niższy niż średnia krajowa, to fakt ten ma wpływ nie tylko na ogólny poziom dochodów mieszkańców, ale jest potencjalnym źródłem wielu napięć społecznych i przyczynia się do niższych dochodów budżetu miasta.

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że władze miasta nie mają możliwości bezpośredniej walki z bezrobociem, ale powinny podejmować działania wspierające działalność gospodarczą. Mogą one polegać na udostępnianiu i uzbrajaniu odpowiednich terenów, stosowaniu ulg podatkowych, doradztwie, czy integracji kręgów gospodarczych. Lokalizacja nowych inwestycji w danym regionie uzależniona jest

bowiem od wielu czynników. Podstawowymi elementami są m.in. poziom rozwoju infrastruktury oraz jakość kapitału ludzkiego, ale duże znaczenie ma także dobra promocja i sprawna obsługa administracyjna inwestorów oraz lokalne preferencje i udogodnienia tworzone dla pozyskania inwestycji.

Bardzo ważne jest również to, że pełne wyposażenie miasta w infrastrukturę techniczną, o której mowa również w Celu Strategicznym II, to obecnie nie tylko jeden z podstawowych wymogów cywilizacyjnych, ale także kluczowy warunek prowadzenia działalności gospodarczej. Ewentualne inwestycje na terenie miasta przez zewnętrzne i istniejące już podmioty gospodarcze nie będą możliwe do przeprowadzenia bez stworzenia dla nich odpowiednich warunków, przede wszystkim w sferze infrastruktury, dalej prawodawstwa i dobrej organizacji usług administracyjnych.

Należy podkreślić również, że obecnie inwestycje w dziedzinie infrastruktury technicznej oznaczają poprawę stanu środowiska naturalnego, a więc życie w bardziej przyjaznym i zdrowym otoczeniu, co jest bezpośrednim spełnieniem postulatów zawartych w koncepcji zrównoważonego rozwoju.

II. ROZBUDOWA INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ I POLEPSZANIE WIZERUNKU MIASTA

Najistotniejszym chyba oczekiwaniem mieszkańców w stosunku do każdego samorządu są jego aktywne działania w kierunku poprawy obecnych warunków życia. Zmiany polityczno-społeczne, zainicjowane w naszym kraju kilkanaście lat temu stworzyły możliwość swobodnego podróżowania, a co za tym idzie, zaobserwowania standardów życia w rozwiniętych krajach. Konfrontacja ta nie wypadła korzystnie – braki w zwodociągowaniu i skanalizowaniu (zwłaszcza obszarów wiejskich), niewielka liczba telefonów, zły jakości drogi, niedostatek mieszkań, często zdegradowane środowisko naturalne (zwłaszcza wody) świadczyły o różnicach poziomu rozwoju cywilizacyjnego.

Okres ostatnich kilkunastu lat to czas niezaprzeczalnych, pozytywnych przemian. W wielu miastach, również w Czarnkowie problem wyposażenia gospodarstw domowych w podstawowe elementy infrastruktury technicznej, takie jak telefony, czy dostęp do sieci wodociągowej, czy kanalizacyjnej, przestał już właściwie istnieć. Mimo tych postępów do zrobienia pozostało jeszcze wiele. Pełna infrastruktura techniczna oznacza bowiem również zaopatrzenie w źródła energii cieplnej, produkowanej przy poszanowaniu środowiska naturalnego, czy też zapewnienie dobrej jakości sieci dróg. Pod tym pojęciem kryje się także całkowite rozwiązanie kwestii odpadów stałych (odbiór, segregacja, utylizacja), czy też powszechny dostęp do światowej sieci internetowej. Tylko pełne podłączenie mediów jest w stanie zapewnić mieszkańcom miasta życie i rozwój na odpowiednim poziomie.

W ostatnich 5 latach łączna wartość inwestycji w infrastrukturę komunalną w mieście wyniosła z samego budżetu miasta kilka milionów złotych i była to znacząca pozycja w porównaniu z wydatkami na inne inwestycje. Jednak uzupełnienie brakujących elementów infrastruktury technicznej, a w szczególności sieci drogowej, będzie związane z koniecznością poniesienia w kolejnych latach dalszych znaczących nakładów finansowych.

III. ROZWÓJ USŁUG SPOŁECZNYCH Z WYKORZYSTANIEM INICJATYWY MIESZKAŃCÓW

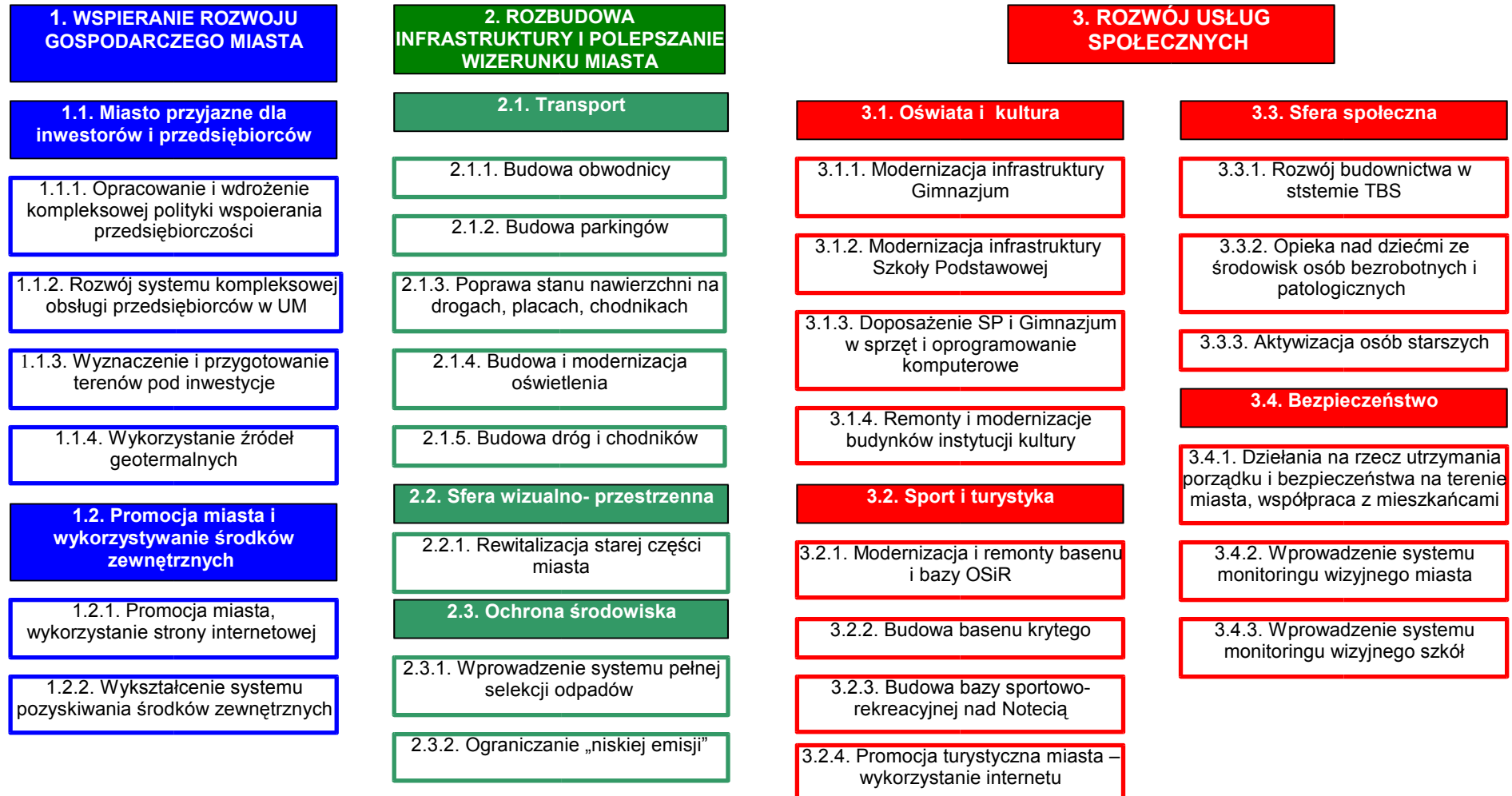
Zaspokojenie podstawowych potrzeb z zakresu infrastruktury technicznej (uzbrojenie terenów pod budownictwo mieszkaniowe, uzupełnianie sieci wodociągowej i kanalizacyjnej oraz drogi) jest z pewnością najważniejszym oczekiwaniem mieszkańców pod adresem władz miasta. Na obecnym poziomie rozwoju społeczeństwa nie jest ono jednak wystarczające do zapewnienia życia i rozwoju na oczekiwanym poziomie. Równie istotna jest dostępność do tzw. usług społecznych, takich jak usługi zdrowotne, opieka społeczna, oświata, czy też kultura, sport i rekreacja. Dla społeczności lokalnej bardzo ważny jest również dialog z miejscowymi władzami samorządowymi, które zostały powołane po to, by reprezentować jej interesy.

Społeczność lokalna oczekuje poszerzenia zakresu i poprawy poziomu świadczenia usług na własnym terenie. Świadczą o tym chociażby wyniki przeprowadzonych analiz oraz dyskusji w trakcie warsztatów strategicznych, w ramach których zidentyfikowano braki i problemy, których wyeliminowanie przewidziano w projektach strategicznych, zaproponowanych w niniejszym dokumencie.

W Czarńkowie oprócz dokonania modernizacji obiektów oświatowych, rekreacyjnych, czy instytucji kultury, konieczne są również działania mające na celu troskę o najsłabsze społecznie grupy, a także zapewnienie porządku i bezpieczeństwa publicznego.

4.3. Schemat - struktura budowy Strategii Rozwoju Miasta Czarnkowa

**Czarnków to centrum gospodarcze i administracyjne wschodniej nadnoteckiej krainy.
To miejsce pracy i wypoczynku, miejsce w którym można bezpiecznie i ciekawie żyć.**



UWAGA !!!

SZCZEGÓŁOWE TABELE PROJEKTÓW ZOSTAŁY UMIESZCZONE
W ZAŁĄCZNIKU DO TEGO DOKUMENTU, PONIŻEJ ZNAJDUJĄ SIĘ
TYLKO OPISY PROGRAMÓW I PROJEKTÓW.

Programy i projekty są opatrzone własną numeracją użytą
również w tabelach stanowiących załącznik
do dokumentu strategii.

5. PROGRAMY I PROJEKTY STRATEGICZNE

Opisy programów i projektów w Celu strategicznym nr I

WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO MIASTA

Program 1.1. Miasto przyjazne dla inwestorów i przedsiębiorców

Należy podkreślić, że samorząd lokalny nie dysponuje, zarówno z punktu widzenia uregulowań prawnych, jak i możliwości finansowych, narzędziami bezpośredniego wpływu na gospodarkę na terenie miasta. Nie oznacza to jednak, że samorząd nie może pełnić roli strony wspierającej i do pewnego stopnia stymulującej przemiany w gospodarce i na rynku pracy miasta.

W związku z powyższym w niniejszym dokumencie, bazując na wynikach prac w trakcie warsztatów strategicznych, uwzględniono cały szereg projektów strategicznych.

1.1.1. Opracowanie i wdrożenie kompleksowej polityki wspierania przedsiębiorczości

Jako pierwszy projekt zamieszczono opracowanie polityki wspierania przedsiębiorczości, skupiającej się w tym punkcie na opracowaniu programu pomocowego, dotyczącego m.in. przesunięć terminów, bądź umorzenia podatków należnych miastu. Taki program pomocowy musi być zgodny z ustaleniami zawartymi w Ustawie o Pomocy Publicznej i musi zostać pozytywnie zaopiniowany przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Istotne jest, aby dokument został uchwalony przed wejściem Polski do Unii Europejskiej, gdyż w takim przypadku pomoc publiczna będzie mogła być udzielana bez konieczności opiniowania w Brukseli.

1.1.2. Rozwój systemu kompleksowej obsługi przedsiębiorców w Urzędzie Miasta

W Starostwie Powiatowym w Czarnkowie uruchomiono już działalność punktu obsługi podmiotów gospodarczych, który dysponuje aktualną i szeroką bazą danych. Punkt ten ma za zadanie m.in. prowadzenie doradztwa w zakresie obsługi prawnej i finansowej. Jego funkcjonowanie ma na celu udostępnienie podstawowej wiedzy w tych dziedzinach szczególnie małym przedsiębiorstwom i osobom fizycznym - mieszkańcom całego powiatu prowadzącym działalność gospodarczą. Od początku roku 2004 większość etapów procesu inwestycyjnego obejmuje samorząd powiatowy.

W Urzędzie Miasta usprawniono już proces rejestracji nowych podmiotów, który przebiega zgodnie z wypracowanymi procedurami. W sytuacji, kiedy dostępność informacji jest jedną z przesłanek rozwoju gospodarczego miasta, korzystne będzie

jeszcze stworzenie bazy danych i systemu obiegu informacji o istniejących i nowo rejestrowanych podmiotach gospodarczych, które uruchamiają działalność gospodarczą w mieście, tak aby ułatwić tym podmiotom funkcjonowanie na rynku. Szczególnie istotna byłaby pomoc informacyjna, dotycząca dostępnych środków pomocowych Unii Europejskiej, przeznaczonych na różnego rodzaju działalność oraz możliwość pozyskania informacji o jednostkach, w których można uzyskać konkretną i bezpośrednią pomoc w tym zakresie. Ważne jest również przekazanie przedsiębiorcom wiedzy nt. funkcjonowania rynków w Unii Europejskiej.

Biuro takie (działające w ramach Biura Promocji i Rozwoju) powinno także ściśle współpracować z innymi jednostkami w dziedzinie promocji samego miasta, jak i kluczowych produktów wytwarzanych w mieście, m.in. produktów mleczarskich, piwa oraz innych, ustalonych wspólnie z zainteresowanymi przedsiębiorcami.

W ramach niniejszego projektu jako osobne zadanie wyodrębniono stworzenie systemu współpracy władz miasta z organizacjami zrzeszającymi podmioty gospodarcze. Współpraca taka jest istotna, jeśli nie konieczna dla sprawnego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego miasta i rozwiązywania niektórych problemów lokalnych firm. Do zadań odpowiednich komórek w Urzędzie Miasta będzie należało organizowanie periodycznych spotkań z szerokim gronem przedsiębiorców, jak również z węższymi grupami, reprezentującymi określone sektory lokalnej gospodarki. Tematyka i terminy takich spotkań będą ściśle uzależnione od identyfikowanych bieżących potrzeb, zarówno przedsiębiorców, jak i władz miasta i mogą dotyczyć m.in. takich spraw, jak polityka podatkowa miasta, czy tworzenie polityki oświatowej, odpowiadającej zapotrzebowaniom miejscowego biznesu, itp.

1.1.3. Wyznaczenie i przygotowanie terenów pod inwestycje, doprowadzenie mediów

W chwili obecnej miasto nie prowadzi bardzo szeroko zakrojonej polityki proinwestycyjnej. Brakuje wyznaczonych terenów, które mają być objęte taką polityką władz. Istotnym elementem jest tu przemyślana oferta inwestycyjna prezentująca gotowe rozwiązania dla osób poszukujących terenów pod różnego rodzaju inwestycje. Gotowe grunty z uregulowaną sytuacją własnościową, przygotowane pod względem infrastrukturalnym są bowiem istotnym czynnikiem atrakcyjności danej jednostki.

W najbliższych latach prowadzone będą działania zmierzające do przygotowania i promocji takich gruntów, których pierwszym etapem będzie opracowanie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta, a następnie planu układu komunikacyjnego i planu zagospodarowania przestrzennego terenów miasta przeznaczonych pod nowe inwestycje.

1.1.4. Wykorzystanie źródeł geotermalnych w celu podniesienia atrakcyjności gospodarczej, rekreacyjnej i ekologicznej miasta

Odkrycie pod Czarnkowem wód geotermalnych przyczyniło się do powstania w grudniu 1996 roku Geotermii-Czarnków Spółki z o.o. Większościowym jej udziałowcem zostało Miasto Czarnków. Początkowo, firma zajmowała się wyłącznie przygotowaniem finansowania inwestycji, związanej z wykorzystaniem wód geotermalnych do ogrzewania miasta. Prace w tym temacie nadal trwają. Inwestycja ma być przede wszystkim wykorzystana do zaopatrzenia miasta w energię ciepłą (ogrzewanie), choć w planach jest szersze wykorzystanie gorących źródeł, jak choćby zaopatrzenia w wodę planowanej do budowy krytej pływalni.

Program 1.2. Promocja miasta i pozyskiwanie środków zewnętrznych

Działalność promocyjna jest bardzo pomocna i wręcz niezbędna w celu pozyskania zarówno inwestorów zewnętrznych, jak i turystów odwiedzających miasto. Każda z tych grup poszukuje jednak innego rodzaju informacji i w innej formie plastycznej. W związku z tym konieczne jest ukierunkowanie działań promocyjnych podejmowanych przez władze miasta.

Innym projektem w ramach niniejszego programu jest spełnienie przez samorząd nowej i bardzo istotnej roli, a mianowicie inicjatora działań w zakresie pozyskiwania unijnych środków pomocowych.

1.2.1. Promocja miasta, wykorzystanie strony internetowej

Aby sprostać wymaganiom coraz bardziej zatłoczonego rynku inwestycyjnego istotnym elementem jest również umiejętność posługiwania się nowoczesnymi metodami marketingowymi. Realizacja projektu ma na celu stworzenie dobrze przygotowanej, kompleksowej oferty inwestycyjnej. Prezentacja oferty w internecie i mediach oraz wykorzystanie wojewódzkich programów promocyjnych muszą tworzyć zintegrowany, spójny, efektywnie działający system.

Planowana działalność promocyjna miasta spełnia te wymogi i jest skierowana na podejmowanie i prowadzenie wielokierunkowych działań, do których należeć będzie m.in.: inwentaryzacja terenów inwestycyjnych, opracowanie specjalistycznych ofert inwestycyjnych, aktualizowanych co najmniej w cyklu rocznym, prowadzenie strony internetowej miasta, wydawanie publikacji multimedialnych i folderów reklamowych. Istotne jest, aby materiały informacyjne – foldery i informatory wydawane były również w językach obcych celem dotarcia do jak najszerszego kręgu osób w kraju i za granicą.

W omawianym projekcie opisano podjęcie kilku działań promocyjnych, które zmierzać będą do polepszenia wizerunku miasta i przyciągnięcia zewnętrznego kapitału oraz turystów, należy przy tym pamiętać, że środki wydatkowane na promocję zawsze wydają się wysokie, jednak skutkują bardzo wieloma niepoliczalnymi skutkami.

1.2.2. Wykształcenie systemu pozyskiwania środków zewnętrznych

Celem realizacji projektu jest aktywne działanie Urzędu Miasta i podmiotów mających swą siedzibę na terenie miasta przy ubieganiu się o środki finansowe z funduszy pomocowych Unii Europejskiej, zarówno na działania inwestycyjne, jak i działania usługowe, w szczególności w zakresie działań na rynku pracy.

Ponieważ dla realizacji bardzo wielu zadań w niniejszym dokumencie strategicznym przewidziano współfinansowanie z środków zewnętrznych, więc od sprawnej realizacji niniejszego projektu zależy będzie sukces całego spektrum innych projektów i co za tym idzie tempo rozwoju miasta.

Opisy programów i projektów w Celu strategicznym nr II

ROZBUDOWA INFRASTRUKTURY I POLEPSZANIE WIZERUNKU MIASTA

Program 2.1. Transport

W czasie prac nad strategią rozwoju miasta Czarnekowa istotnym elementem, zasługującym na wyodrębnienie w osobnym programie były drogi wraz z systemem komunikacji, bowiem jednym z podstawowych warunków dalszego rozwoju miasta jest istnienie efektywnego i dobrze utrzymanego systemu transportowego.

Drogi służą nie tylko mieszkańcom miasta i działającym tutaj podmiotom gospodarczym, ale także ruchowi tranzytowemu oraz są jednym z podstawowych kryteriów przy wyborze lokalizacji inwestycji. Z tych powodów stanowią istotny element infrastruktury technicznej – ich wysoka jakość powoduje większą dostępność komunikacyjną miasta, która bardzo silnie sprzyja rozwojowi gospodarczemu.

Podobnie jak w większości miast w Polsce, również w Czarńkowie układ komunikacyjny nie odpowiada obecnej skali natężenia ruchu drogowego. Dlatego też niezbędne są bardzo duże inwestycje, które pozwolą na lepsze zorganizowanie ruchu w mieście oraz zapewnią odpowiednią liczbę miejsc parkingowych, a przede wszystkim przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa na drogach.

2.1.1. Budowa obwodnicy

Budowa obwodnicy Czarnekowa jest jednym z najważniejszych działań przewidzianych do realizacji w najbliższych latach. Przeprowadzenie tej inwestycji uzasadnia wielość celów, które zostaną zrealizowane dzięki niej. Po pierwsze, obwodnica znacząco przyczyni się do rozwoju gospodarczego miasta: otworzy nowe tereny inwestycyjne, udrożni ruch turystyczny i towarowy oraz poprawi komunikację do już istniejących firm. Po drugie należy pamiętać, iż ruch tranzytowy, przejeżdżający obecnie przez miasto, wywołuje bardzo duże zagrożenie, zwłaszcza w okresie letnim, kiedy to jego natężenie znacznie wzrasta. Przejeżdżające samochody osobowe i ciężarowe nie przestrzegają ograniczeń prędkości w terenie zabudowanym, stwarzając realne zagrożenie dla przechodniów i ruchu lokalnego, a przy tym przyczyniają się do bardzo dużego natężenia hałasu komunikacyjnego i zanieczyszczenia powietrza. Kolejnym bardzo istotnym celem budowy tej drogi jest eliminacja ruchu z wąskich ulic śródmieścia – zabytkowego układu urbanistycznego, który poddany zostanie etapowej rewitalizacji.

Problemem do tej pory był brak pieniędzy na realizację tego przedsięwzięcia (koszty szacowane są na ok. 30 mln zł). Nakłady na taką inwestycję przewyższają bowiem wielokrotnie możliwości finansowe budżetu miasta nawet bez uwzględniania innych koniecznych inwestycji w najbliższych latach. Jednak umieszczenie projektu w planach

inwestycji drogowych Marszałka Województwa Wielkopolskiego znacznie przybliżyło perspektywę realizacji tak istotnego dla miasta przedsięwzięcia. 29 kwietnia 2003 r. Rada Miasta Czarnkowa podjęła uchwałę w sprawie przystąpienia do realizacji tej inwestycji i przeznaczenia na ten cel 50 tys. zł w 2003 r. i 1,96 mln zł w roku 2004. Zgodnie z tą uchwałą, zadania realizowane z budżetu miasta będą następujące:

- studium wykonalności budowy obwodnic dla miasta Czarnkowa,
- zmiana planu zagospodarowania przestrzennego dla miasta Czarnkowa,
- wykup gruntów pod projektowaną budowę obwodnicy,
- dokumentacja techniczna.

2.1.2. Budowa parkingów

W związku z niewystarczającą liczbą parkingów na terenie miasta, przeznaczonych zarówno dla turystów odwiedzających miasto i okolice, jak również dla mieszkańców, należy podjąć działania mające na celu zagospodarowanie wielu terenów, zlokalizowanych w pobliżu centrum oraz na osiedlach na miejsca parkingowe. W szczególności dotyczy to rejonów ulic: Wronieckiej, Ogrodowej oraz osiedla Parkowego. Brak miejsc parkingowych jest szczególnie widoczny w dni handlowe, kiedy zaparkowanie w centrum miasta jest bardzo utrudnione. W niniejszym projekcie przewidziano więc budowę minimum 3 parkingów, o łącznym koszcie ok. 900 tys. zł.

2.1.3. Poprawa stanu nawierzchni na drogach, placach i chodnikach

Na terenie miasta jest ponad 13 km dróg gminnych, z których część wymaga pilnej modernizacji. Również stan wielu chodników wskazuje na tak duże zużycie, że konieczna jest ich wymiana. Prace wymienione w projekcie mają zdecydowanie przyczynić się do poprawy warunków komunikacyjnych dla wszystkich użytkowników i podniesienia poziomu bezpieczeństwa pieszych, zarówno dzieci jak i dorosłych poruszających się po drogach.

2.1.4. Budowa i modernizacja oświetlenia

W związku z faktem, iż przez teren miasta przebiegają wiele dróg, stwarzających wysokie zagrożenie w zakresie bezpieczeństwa pieszych, oświetlenie terenów bezpośrednio przylegających do tych dróg daje wiele korzyści – przede wszystkim zwiększa bezpieczeństwo drogowe zarówno pojazdów, jak i pieszych, zwłaszcza tam, gdzie nie ma chodników. Jest również jednym z czynników, sprzyjających zmniejszeniu przestępczości i generalnie elementem poprawy poziomu życia w mieście. W ciągu najbliższych kilku lat przewiduje się montaż i modernizację (w zależności od potrzeb: wymiana lamp, kabli, słupów) punktów świetlnych, finansowaną m.in. z oszczędności w wydatkach na energię elektryczną, które powstaną w wyniku na zainstalowania energooszczędnych opraw lamp.

2.1.5. Budowa dróg i chodników

W związku z rozbudową osiedli i przygotowywaniem terenów pod nowe inwestycje, konieczna jest budowa nowych dróg lokalnych oraz chodników. Poza tym rozbudowa i modernizacja części istniejących już dróg (m.in. ul. Chodzieska) pozwoli na udrożnienie komunikacji w mieście i ułatwi dostęp do funkcjonujących już przedsiębiorstw, co często ma duże znaczenie dla ich rozwoju, gdyż na terenie miasta funkcjonuje wiele przedsiębiorstw nie posiadających bezpośredniego dostępu do drogi publicznej. Z tego powodu przed władzami samorządowymi przez cały okres realizacji strategii stoją zadania inwestycyjne, cechujące się wysoką kosztownością, lecz niezbędne dla rozwoju i sprawnego funkcjonowania miasta.

Łączny koszt realizacji projektu jest szacowany na ponad 3 mln złotych i ma być pokryty przede wszystkim z budżetu miasta, choć być może zaistnieje możliwość pozyskania na ten cel środków zewnętrznych, w tym w szczególności z unijnych funduszy strukturalnych.

Program 2.2. Sfera wizualno-przestrzenna

Podobnie, jak budowa obwodnicy miasta, realizacja niniejszego programu jest jednym z istotniejszych działań na rzecz rozwoju Czarnkowa. Program zakłada poprawienie estetyki i użyteczności nie tylko budynków, ale całej przestrzeni tej najbardziej reprezentatywnej części miasta, czyli jego ścisłego centrum. Ma to silny związek również z oczekiwanym ożywieniem gospodarczym tego kluczowego obszaru miasta oraz rozwiązaniem licznych problemów społecznych, które właśnie tutaj są szczególnie widoczne. Odnowione centrum stanie się miejscem atrakcyjnym dla mieszkańców, inwestorów oraz znacznie zwiększy potencjał turystyczny miasta. Bardzo istotnym elementem realizacji tego programu będzie również nacisk na ochronę środowiska (wymiana systemów grzewczych).

Jednak już na wstępie realizacji tego projektu należy uporać się z problemem wyniesienia czołgu z rynku miasta, jako obiektu stwarzającego dysonans architektoniczny.

2.2.1. Rewitalizacja starej części miasta

Celem realizacji projektu rewitalizacji jest przede wszystkim poprawa funkcjonalności, stanu technicznego, estetyki budynków poprzez wymianę częściową lub całkowitą substancji albo dokonanie remontów kompleksowych, a także likwidacja „dymiących” systemów grzewczych. W zależności od stanu budynku oraz zaleceń konserwatora zabytków, budynki będą bądź remontowane, bądź wyburzane i przywracane w pierwotnym wyglądzie. Po dokonaniu poprawy funkcjonalności budynków sukcesywnie odnawiane będą elewacje frontowe. Dzięki tym zabiegom wartości nieruchomości znacząco wzrosną, a tym samym powinno dojść do zmiany struktury i rozwiązania licznych problemów społecznych.

Innym zasadniczym zadaniem w ramach tego projektu jest modernizacja rynku. Projekt zakłada zmianę zagospodarowania rynku miasta, na którą złożą się m.in. następujące działania:

- sprawdzenie i konieczna wymiana elementów infrastruktury technicznej (wodociągi, kanalizacja, gaz),
- wymiana nawierzchni ulic z aranżacją architektoniczną (oświetlenie, umeblowanie),
- likwidacja barier architektonicznych (krawężniki, progi),
- wyniesienie czołgu i przeniesienie prochów żołnierzy,
- nowe ukształtowanie zieleni,
- uzyskanie wzrostu ilości miejsc parkingowych,
- poprawa komfortu ruchu pieszych i rowerzystów (przede wszystkim na skutek wyniesienie ruchu tranzytowego poza miasto).

Program 2.3. Ochrona środowiska

Dbłość o środowisko jest jednym z najważniejszych elementów rozwoju nowoczesnej gospodarki. Wszystkie samorządy na terenie kraju realizują programy tego typu w celu powstrzymania degradacji środowiska i zachowania istniejących zasobów naturalnych. W ramach tego programu Czarnków będzie realizować inwestycje w poprawę gospodarki odpadami stałymi oraz w ograniczenie zanieczyszczeń powietrza pochodzących z kotłowni.

2.3.1. Wprowadzenie systemu pełnej selekcji odpadów

System gospodarki odpadami może przede wszystkim polegać na selektywnej zbiórce odpadów, przetwarzaniu i gospodarczym wykorzystaniu odzyskanych surowców. W tym przypadku bardzo ważna jest również akcja informacyjna i promocja tej formy gospodarowania odpadami, tak by społeczeństwo zechciało włączyć się w akcję segregacji odpadów, która powinna rozpoczynać się w każdym gospodarstwie domowym. Zapewnienie odpowiednich i oznakowanych pojemników jest podstawowym i niezbędnym warunkiem do powodzenia tej akcji. Przyjęcie systemu segregacji i przetwarzania odpadów zmniejszy ilość odpadów składowanych na wysypisku, a tym samym zmniejszy uciążliwość dla środowiska.

W wielu krajach Europy wprowadzono i udoskonala się programy odzyskiwania surowców ze stałych odpadów komunalnych. Funkcjonują tam systemy segregacji i selektywnej zbiórki odpadów. Np. w Niemczech założono docelowo odzysk surowców na 80%, a w Wielkiej Brytanii na 50%. Na spalanie jako sposób unieszkodliwiania odpadów postawiła większość krajów Europy Zachodniej. Dotyczy to np. Belgii, Szwajcarii, Niemiec, Danii, Francji, Luksemburga, Norwegii, Holandii. Duże osiągnięcia w kompostowaniu mają: Austria, Hiszpania, Portugalia, Francja. Najlepsze osiągnięcia w recyklingu posiadają: Szwajcaria, Dania, Niemcy, Holandia, Szwecja, Finlandia, Hiszpania.

Według danych statystycznych w naszym kraju funkcjonuje 830 zorganizowanych wysypisk odpadów zajmujących łącznie powierzchnię ok. 3 tys. ha. Już dziś jedną czwartą materiałów na polskich wysypiskach stanowią według niektórych danych opakowania plastikowe, głównie butelki jednorazowe; tymczasem mogą one być cennym surowcem do odzysku substancji wyjściowych.

Składowanie odpadów, niezależnie od czasu i przestrzeni jaką zajmują oraz skali oddziaływania na środowisko, jest złem koniecznym i zawsze działaniem ostatecznym, po wyczerpaniu wszystkich innych możliwości ich gospodarczego wykorzystania. Nawet wtedy, gdy deponowanie ich spełnia warunki całkowitej izolacji od środowiska, to i tak zajmują bezproduktywnie określone obszary-powierzchni gruntów, których zaczyna brakować.

Do podstawowych efektów segregowania odpadów można zaliczyć:

- a) Znaczne zmniejszenie masy i objętości odpadów,
- b) Ochronę zasobów naturalnych przez zmniejszenie zużycia surowców pierwotnych,
- c) Wydłużenie czasu eksploatacji istniejącego wysypiska; szacuje się, że wykorzystanie surowców wtórnych spowoduje zmniejszenie się odpadów kierowanych na wysypisko o około 20 do 30%, a przy zbieraniu frakcji organicznej nawet do 60%,
- d) Oszczędność energii – surowce wtórne są nośnikami energii, ich wykorzystanie prowadzi do ochrony energii tak długo, dopóki nakład energii na ich odzyskanie jest mniejszy od energii, którą w sobie zawierają i którą da się odzyskać,
- e) Eliminację z odpadów substancji niebezpiecznych i możliwość ich bezpiecznego wykorzystania i unieszkodliwienia.

Segregacja odpadów może być realizowana różnymi sposobami:

- Segregacja „u źródła” – polega m.in. na zbieraniu – w miejscu ich powstawania różnych frakcji odpadów, do specjalnie do tego celu przeznaczonych oddzielnych urządzeń (pojemników, worków, itp.),
- Segregacja w kontenerach ustawionych „w sąsiedztwie” – polega na gromadzeniu wydzielonych przez mieszkańców surowców w specjalnych, odpowiednio oznakowanych kontenerach do selektywnej zbiórki odpadów użytecznych; kontenery ustawiane są w wybranych punktach miast i obsługują przeważnie ok. 500-1000 gospodarstw domowych,
- Segregacja „wtórna” – polega na segregacji odpadów w stacjach segregacji lub w zakładach unieszkodliwiania,
- Segregacja sposobem kombinowanym – będąca połączeniem poprzednio wymienionych metod.

System „u źródła” jest najbardziej efektywnym sposobem segregacji odpadów. Wymaga on jednak większej liczby pojemników oraz świadomości i dyscypliny społecznej. Stosunkowo łatwy jest on jednak do zastosowania na terenach wiejskich m.in. ze względu na dużą samodzielność funkcjonowania gospodarstw wiejskich, ich rodzaj własności, zajmowany obszar, mniejsze zaludnienie i rozmieszczenie domów mieszkalnych, typ więzi społecznych na tych terenach itp. Sprzyja temu również

mniej ilość odpadów do usuwania (zagospodarowywanych w dużej mierze we własnym zakresie) oraz praktycznie nie występowanie w ich masie odpadów organicznych. Ponadto łatwość identyfikacji właścicieli odpadów sprzyja zastosowaniu zróżnicowanych opłat w przypadku segregowania przez nich odpadów. W gospodarstwach wiejskich przygotowanie odpadów do objazdowej zbiórki nie jest dla mieszkańców sprawą szczególnie kłopotliwą, ponieważ wymaga jedynie posegregowania – oddzielenia poszczególnych surowców oraz wygospodarowania we własnym gospodarstwie domowym miejsca na czasowe ich składowanie w workach foliowych. Przygotowanie worków na poszczególne odpady i bieżąca selekcja powoduje, że wszystkie śmieci mogą być na bieżąco segregowane i magazynowane do czasu objazdowej zbiórki.

2.3.2. Ograniczanie „niskiej emisji”

Dopóki w fazę realizacji nie wejdzie projekt wykorzystania źródeł geotermalnych do celów ogrzewania miasta, konieczna jest modernizacja istniejącej bazy. Do zadań przewidzianych do realizacji w najbliższej przyszłości należą:

- przejęcie kotłowni na Siedmiogórze od Czarnkowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej i połączenie systemu ciepłowniczego osiedla Słonecznego i Siedmiogóry,
- likwidacja kotłowni na os. Słonecznym i modernizacja kotłowni ul. Siedmiogóra,
- wymiana sieci ciepłej os. Siedmiogóra na preizolowane,
- modernizacja kotłowni na os. Parkowym. Kotłownia będzie opalana tak jak dotychczas miałem, po modernizacji wzrośnie sprawność kotłów.

Opisy programów i projektów w Celu strategicznym nr III

ZWIĘKSZENIE POZIOMU ŚWIADCZENIA USŁUG SPOŁECZNYCH

Jak wcześniej wspomniano, zaspokojenie podstawowych potrzeb z zakresu infrastruktury technicznej jest najważniejszym oczekiwaniem mieszkańców pod adresem władz miasta. Na obecnym poziomie rozwoju cywilizacyjnego powyższe potrzeby są jednak w dużej mierze zaspokajane i coraz częściej jest to traktowane jako coś oczywistego. W tej sytuacji nie mniej istotne stają się potrzeby wyższego rzędu, polegające na dostępności tzw. usług społecznych, takich jak usługi zdrowotne, opieka społeczna, oświata, kultura, sport i rekreacja, a także zapewnienie mieszkańcom bezpieczeństwa.

Program 3.1. Oświata i kultura

Z przeprowadzonej analizy sytuacji w mieście wynika, że w omawianych dziedzinach wiele w ostatnich latach zostało zrobione (przede wszystkim wybudowano nową halę sportową), lecz mimo to istnieje jeszcze dużo braków, których wyeliminowanie przewidziano w projektach strategicznych, zaproponowanych w niniejszym dokumencie. Dotyczą one przede wszystkim rozbudowy i poprawy stanu obiektów szkolnych oraz modernizacji placówek kulturalnych.

3.1.1. Modernizacja infrastruktury Gimnazjum

W trakcie prac nad strategią w miarę możliwości szczegółowo określono potrzeby placówek oświatowych, dotyczących prac budowlano-remontowych przewidywanych w najbliższych latach.

Przeprowadzona analiza wskazała na potrzebę następujących remontów i modernizacji w obiektach Gimnazjum:

- wymiana posadzek w salach lekcyjnych
- wymiana stolarki drzwiowej
- ocieplenie i nowa elewacja
- budowa boiska ze sztuczną nawierzchnią i nowa infrastruktura sportowa (bieżnie, skocznie, trybunki na skarpie)
- nadbudowa łącznika o jedną kondygnację (szerokość 12 m) i urządzenie tam nowych sal lekcyjnych i pomieszczeń socjalnych.

Ponadto istnieje koncepcja zamiany likwidacji funkcji sportowej starej sali gimnastycznej i jej przebudowa na sale lekcyjne.

Inwestycje te, szczegółowo rozpisane na najbliższych kilka lat, pochłoną znaczące środki, są jednak w dużej części niezbędne dla dalszego sprawnego funkcjonowania tej placówki oświatowej, a należy pamiętać, iż stan placówek oświatowych ma duży wpływ na poziom kształcenia, a więc i szanse rozwoju dzieci i młodzieży w mieście.

3.1.2. Modernizacja infrastruktury Szkoły Podstawowej

Najważniejszym zadaniem inwestycyjnym dla Szkoły Podstawowej modernizacja boiska i zagospodarowanie terenów wokół niego, a także modernizacja starego budynku szkoły. Boisko wymaga wykonania drenażu i położenia nowej nawierzchni trawiastej lub sztucznej. Wokół boiska niezbędne jest nasadzenie krzewów i innej roślinności, w celu zahamowania spływu wody na płytę boiska. Natomiast w starym budynku tej placówki do wykonania konieczny jest gruntowny remont wewnątrz (niedawno dokonano remontu dachu i wymiany okien). Wymienione muszą zostać m.in. posadzki i stolarka drzwiowa oraz odremontowana klatka schodowa.

Poza wymienionymi zadaniami, przewidzianymi do realizacji w perspektywie najbliższych 3 lat, na rok 2015 przewidziano wymianę okien w nowym budynku szkoły, a jej koszt wstępnie oszacowano na ok. 1 mln zł.

3.1.3. Doposażenie Szkoły Podstawowej i Gimnazjum w sprzęt i oprogramowanie komputerowe

Obecnie nie ulega wątpliwości, że XXI wiek będzie wiekiem, w którym komputer będzie stanowił podstawowe narzędzie pracy, a także wyposażenie większości gospodarstw domowych. Nieznajomość jego sprawnego obsługi będzie oznaczała prędzej czy później pewną degradację, jeżeli nie społeczną, to na pewno zawodową. Z tego powodu niezmiennie istotne jest, aby każdy uczeń już na etapie edukacji podstawowej miał zapewnioną możliwość nauki obsługi komputera.

W związku z powyższym, jednym z najistotniejszych programów strategicznych dla miasta jest posiadanie nowoczesnych pracowni komputerowych przez szkoły. Aby ten cel zrealizować, nie wystarczy zachować obecny stan wyposażenia, ale należy posiadaną bazę stale rozbudowywać przez zakupy i modernizacje istniejącego sprzętu. Do większych zadań należy organizacja nowych sal komputerowych, wyznaczona na lata: 2005 w Szkole Podstawowej oraz 2007 w Gimnazjum.

Celem realizacji projektu jest wyrównywanie szans edukacyjnych wszystkich uczniów z terenu miasta oraz zapewnienie młodzieży lepszego przygotowania do dalszej drogi edukacyjnej i w konsekwencji lepszego startu zawodowego.

3.1.4. Remonty i modernizacje budynków instytucji kultury

Stan budynków instytucji kultury jest coraz gorszy i wymaga pilnej modernizacji. W ramach projektu przewidziano do wykonania modernizacje w następujących obiektach:

- w Miejskim Centrum Kultury – remont 3 toalet oraz gruntowny remont sali towarzyskiej (posadzki, wystrój, scena)
- w amfiteatrze w Parku Miejskim – wymiana pokrycia dachu, wzmocnienie sceny i remont zaplecza socjalnego
- w budynku Muzeum – ocieplenie szczytów, wymiana stolarki i podłóg oraz przygotowanie pomieszczenia na nową salę wystawową i magazynową.

Program 3.2. Sport i turystyka

W programie tym istotne jest stworzenie elementów spójnej i długofalowej polityki – modernizacji i rozwoju w mieście lokalnych zasobów sportowo-rekreacyjnych, w taki sposób, aby stanowiły bazę dla rozwoju społeczeństwa, przy zachowaniu istniejących zasobów środowiska naturalnego.

Najbogatsze walory rekreacyjne nie przyciągną do miasta gości, jeśli pozostaną nieznane i nierozpropagowane. W tym celu przygotowane zostaną projekty rozwinięcia usług turystycznych i wypromowania ich poza obszarem miasta.

3.2.1. Modernizacja i remonty basenu i bazy OSiR

Projekt zakłada kompleksową, aczkolwiek rozłożoną na wiele lat modernizację basenu i terenów wokół niego. Pierwszym etapem założonym do realizacji na lata 2007-2008 będzie modernizacja niecki basenu oraz wymiana rur doprowadzających wodę. Następne zadania to zagospodarowanie infrastruktury wokół basenu, modernizacja budynku biurowego i zorganizowanie w nim miejsc noclegowych oraz remont zabudowań wokół basenu (szatnie, natryski, przebieralnie)

Szczególnie istotna będzie wymiana orurowania basenu, gdyż obecnie coraz więcej rdzy przedostaje się do pomp tłoczących wodę.

Inwestycje te, rozpisane do roku 2014, pochłoną prawdopodobnie przeszło 8 mln zł. Są jednak w dużej części niezbędne dla dalszego funkcjonowania basenu w mieście. Dodatkowo należy dla realizacji tego projektu poszukiwać zewnętrznych źródeł finansowania, dostępnych w dużo większym zakresie po naszym przystąpieniu do Unii Europejskiej.

3.2.2. Budowa basenu krytego

Odległa perspektywa realizacji tego projektu związana jest z tym, że budowa basenu będzie możliwa dopiero po pełnym uruchomieniu działalności przez spółkę Geotermia i rozpoczęciu wydobywania źródeł termalnych na szeroką skalę. Przewiduje się, że basen będzie zasilany właśnie z tego źródła, a woda będzie miała temperaturę ok. 30-40°C.

Koszty budowy basenu będą bardzo wysokie i niezbędne będzie wsparcie środkami pozyskanymi z Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu, jak również należy podjąć starania o dofinansowanie ze środków pomocowych Unii Europejskiej.

3.2.3. Budowa bazy sportowo-rekreacyjnej nad Notecią

Kolejny projekt rozwoju infrastruktury sportowo-rekreacyjnej ma sprzyjać nie tylko lepszej integracji miasta z rzeką Notecią, ale realizacja projektu ma zapewnić podniesienie atrakcyjności turystycznej oraz gospodarczej miasta oraz sprzyjać powstawaniu nowych miejsc pracy w usługach turystycznych. Zawiera się w tym kilka dużych zadań, a przede wszystkim: modernizacja Łazienek Czarnkowskich, budowa przystani przy OSiR i przy Łazienkach Czarnkowskich oraz bazy hotelowej przy powstałej przystani, a także pierwszy etap realizacji ścieżek rowerowych. W tym przypadku również muszą być czynione starania o pozyskanie funduszy unijnych, natomiast zakłada się, iż baza hotelowa będzie budowana w oparciu o kapitał prywatnego inwestora.

Z tej grupy zadań jako pierwsze do zrealizowania wyznaczono modernizację placu nad Notecią – Łazienek Czarnkowskich i budowę tam przystani. Do niezbędnych prac należy podniesienie terenu, instalacja sanitariatów i doprowadzenie wody. Konieczne jest również odpowiednie przygotowanie miejsca biwakowego dla uczestników spływów kajakowych Notecią.

3.2.4. Promocja turystyczna miasta i wykorzystanie internetu

Wszyscy wiedzą, że promocja jest elementem niezbędnym do prowadzenia jakiegokolwiek przedsięwzięcia w warunkach gospodarki rynkowej. Niewiele jednak jest osób, które znają się na promocji samorządów, a jeszcze mniej istnieje samorządów, które takie działania w pełni profesjonalnie prowadzą. Dlatego zajmując się realizacją tego projektu należy pamiętać, że bardzo łatwo wydać fundusze przeznaczone na promocję, jednak bardzo często zdarza się, że taki wydatek jest nie przemyślany i nie przynosi żadnych skutków.

Podstawowym elementem określającym plany na przyszłość, ale jednocześnie podsumowującym dotychczasowy dorobek w dziedzinie promocji powinno być opracowanie kompleksowego programu promocji miasta. Dokument taki powinien nie tylko analizować możliwości promocji i podsumowywać bariery i szanse jej kontynuacji. Jego podstawowym elementem powinno być dokonanie inwentaryzacji istniejących zasobów, jak i określenie programu dalszego, zintegrowanego rozwoju promocji bazy turystycznej.

Czarnków posiada własną często aktualizowaną, dobrą stronę w internecie. Nie jest w to dzisiejszych czasach sprawa banalna, gdyż niesie konieczność ciągłego uaktualniania i prowadzenia polityki popularyzacji adresu miasta, który w dzisiejszym zatłoczonym świecie informacji jest obiektem troszkę tylko łatwiejszym do znalezienia

niż przysłowiowa igła w stogu siana. Projekt ten ma również na celu stworzenie dostępu do informacji o istniejących zasobach turystycznych w Urzędzie Miasta. Informacji opracowanej na podstawie przygotowanych do strony www materiałów, będących jeszcze obszerniejszym materiałem poznawczym do przeglądania.

Promocja i organizacja kolejnych atrakcji są elementami rozwoju popytu na świadczone usługi turystyczne i rekreacyjne w mieście. Ważne jest również współdziałanie z innymi podmiotami samorządowymi w tym zakresie, zwłaszcza ze Starostwem Powiatowym i Urzędem Marszałkowskim.

Istotnym zadaniem jest również przygotowanie i prowadzenie „Punktu Informacji Turystycznej”, który będzie funkcjonował przy Biurze Obsługi Klienta na parterze w budynku Urzędu Miasta.

Program 3.3. Sfera społeczna

W zakresie opieki społecznej działalność Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej spotyka się z licznymi problemami, spowodowanymi przede wszystkim ograniczonymi środkami, zwłaszcza w obliczu coraz większej liczby rodzin wymagającej pomocy, między innymi z powodu ubóstwa. W programie jednak szczególny nacisk został położony na opiekę nad najsłabszymi - dziećmi ze środowisk ubogich i patologicznych. W obliczu „starzenia się” społeczeństwa miasta, również coraz istotniejsze stają się zadania ukierunkowane na aktywizację właśnie tej grupy osób. Do bardzo ważnych zadań będzie należało też umacnianie społeczeństwa obywatelskiego i współpraca instytucji publicznych z organizacjami pozarządowymi w zakresie integracji działań podejmowanych na rzecz różnych grup społecznych. Innym projektem umieszczonym w niniejszym programie jest rozwój budownictwa w systemie TBS, skierowany przede wszystkim do osób, których nie stać na zakup mieszkania na wolnym rynku.

3.3.1. Rozwój budownictwa w systemie TBS

Podstawowym działaniem TBS w Czarnkowie jest:

- budowa domów mieszkalnych oraz ich eksploatacja
- nabywanie budynków mieszkalnych
- przeprowadzanie remontów i modernizacji obiektów przeznaczonych na zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych na zasadach najmu
- wynajmowanie lokali użytkowych znajdujących się w budynkach spółki
- sprawowanie na podstawie odrębnych umów - zlecenia zarządu budynkami mieszkalnymi nie stanowiącymi jej własności np. prywatne kamienice czynszowe

- prowadzenie innej działalności związanej z budownictwem mieszkaniowym.

Oferta mieszkań oddawanych do użytku w tym systemie skierowana jest przede wszystkim do mniej i średniozamożnych osób, które nie mogą sobie pozwolić na zakup mieszkania na wolnym rynku, a które nie posiadają tytułu prawnego do innego lokalu mieszkalnego w Czarnkowie.

3.3.2. Opieka nad dziećmi ze środowisk osób bezrobotnych i patologicznych

W ramach tego projektu przewidziano przede wszystkim zwiększenie liczby zajęć pozaszkolnych dla dzieci (imprezy sportowe i kulturalne), organizowanie letniego i zimowego wypoczynku (półkolonie oraz wyjazdy realizowane w ramach programów profilaktyki Caritas i TPD), prowadzenie programów profilaktycznych w szkołach. Do innych również niezwykle ważnych przedsięwzięć ze względu na wyrównywanie szans rozwoju dzieci i młodzieży należy przede wszystkim funkcjonowanie świetlicy socjoterapeutycznej „Przylesie”, a także finansowa pomoc najbardziej potrzebującym w formie stypendiów naukowo-socjalnych.

Realizacja tych przedsięwzięć ma na celu wzbogacenie szkolnego procesu dydaktyczno-wychowawczego i jest niezbędnym elementem prawidłowego rozwoju dzieci i młodzieży, ich samodzielnego myślenia oraz twórczej ekspresji.

3.3.3. Aktywizacja osób starszych

W związku ze stopniowym „starzeniem się” polskiego i czarnkowskiego społeczeństwa, niezbędne jest podjęcie kompleksowych działań skierowanych na rozwiązywanie problemów starszych mieszkańców miasta.

W ramach niniejszego projektu zaproponowano szereg działań, tworzących spójny system wsparcia osób starszych, a należy do nich m.in.: prowadzenie kółek zainteresowań, organizowanie wycieczek krajoznawczych i pikników, a także imprez okolicznościowych.

Nieco odrębnym i nowym zadaniem jest publikacja biuletynów informujących osoby starsze o ich uprawnieniach, a przede wszystkim możliwościach aktywnego włączenia się w różne aspekty funkcjonowania miasta. Broszura taka będzie rozprowadzana przez PKPS w urzędach, przychodniach i innych łatwo dostępnych dla osób starszych miejscach.

Program 3.4. Bezpieczeństwo

3.4.1. Działania na rzecz utrzymania porządku i bezpieczeństwa na terenie miasta, współpraca z mieszkańcami

Ze wszystkich przeprowadzonych badań wynika, że społeczeństwo polskie czuje się coraz bardziej zagrożone o bezpieczeństwo własne i swojego mienia. Znajduje to odzwierciedlenie w statystykach – z roku na rok rośnie przestępczość (szczególnie kradzieże) i liczba wypadków na drogach. Zjawisko to jest konsekwencją wielu czynników, wśród których należy podkreślić wzrost ubóstwa (wynikający z dużej mierze z coraz wyższego bezrobocia), coraz mniejsze środki na utrzymanie służb porządku i bezpieczeństwa, coraz więcej pojazdów na drogach i ograniczone środki na budowę i utrzymanie dróg.

Celem projektu jest poprawienie stanu bezpieczeństwa na terenie miasta, uzyskane dzięki działaniom prowadzonym przez różne jednostki. Należać do nich będzie przede wszystkim:

- poprawa bezpieczeństwa na ulicach (wymiana zniszczonych znaków drogowych, lepsze oznakowanie przejść dla pieszych, zwłaszcza przy szkołach)
- organizacja akcji na rzecz poprawy bezpieczeństwa wspólnie z mieszkańcami (Bezpieczne Miasto, Bezpieczne Osiedle)
- zwiększenie liczby programów prewencyjnych
- organizowanie współpracy między Strażą Miejską a Policją
- budowanie zasad partnerstwa pomiędzy Strażą Miejską a społecznością lokalną.

3.4.2. Wprowadzenie systemu monitoringu wizyjnego miasta

Jednym z działań zmierzających do poprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego na terenie miasta jest przyjęta koncepcja budowy Systemu Monitoringu Wizyjnego Miasta. Jest to system, w którym kamery obserwują wybrane, w drodze wspólnych uzgodnień samorządu i służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny, rejony i przesyłają obraz do pomieszczenia, gdzie znajdują się monitory, środki łączności, którymi posługują się wykwalifikowani funkcjonariusze. Stanowi on więc połączenie środków technicznych z grupą osób reprezentujących służby porządkowe i ratownicze (Policja, Straż Miejska, Straż Pożarna, Pogotowie Ratunkowe).

Celem takiego przedsięwzięcia jest przede wszystkim osiągnięcie spadku przestępczości oraz wzrostu poczucia bezpieczeństwa obywateli. Ale system monitoringu ma także działanie prewencyjne, może stanowić narzędzie kontrolujące ruch uliczny, pozwala przeciwdziałać aktom wandalizmu, pozwala na szybką reakcję służb ratowniczych.

W 2003 roku, zgodnie z przyjętą koncepcją i w drodze wspólnych ustaleń władz miasta oraz służb porządku publicznego rozpoczęto inwestycję od zakupu i zamontowania

2 kamer na Urzędzie Miasta, skierowanych na obserwację pobliskich parkingów. W kolejnych latach planowana jest rozbudowa Systemu Monitoringu Wizyjnego Miasta, aż do osiągnięcia docelowego stanu: ok. 33-35 kamer.

3.4.3. Wprowadzenie systemu monitoringu wizyjnego szkół

Zarówno Liceum Ogólnokształcące, jak i Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych zostały już objęte systemem monitoringu wewnętrznego i zewnętrznego, który przynosi już bardzo pozytywne efekty w ograniczaniu przestępczości wśród młodzieży. W najbliższym czasie niezbędne jest przystąpienie do realizacji podobnego zadania w szkołach podlegających miastu, czyli Szkole Podstawowej oraz Gimnazjum. W obu tych placówkach wstępnie zaplanowano instalację po 10 kamer, które będą lokowane zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz budynków.

6. WDRAŻANIE I MONITOROWANIE STRATEGII ROZWOJU

Wspólny wysiłek wielu osób, które przyczyniły się najpierw do opracowania szczegółowej diagnozy stanu miasta, a następnie strategii jego rozwoju na następnych kilka lat, pójdzie na marne, jeżeli zaproponowane w niniejszym dokumencie projekty nie będą realizowane. Niestety, nierzadko zdarza się, że strategia po uchwaleniu przez Radę Miasta staje się martwym dokumentem, do którego nigdy więcej już się nie sięga.

Strategia powinna być dokumentem żywym – powinna być po prostu podstawowym planem działania, wyznaczającym kluczowe kierunki przedsięwzięć samorządu lokalnego i wskazującym sposoby ich osiągnięcia. Właśnie po to w pracach nad opracowywaniem strategii wiele czasu poświęcono na rozpisanie każdego projektu strategicznego na zadania, czas wykonania, koszty, źródła finansowania i wykonawców.

Aby zaakceptowane przez Radę Miasta projekty były realizowane, potrzebny jest organ, który będzie odpowiedzialny za rozdzielanie zadań, śledzenie postępów w ich wdrażaniu, okresową ocenę, nanoszenie korekt i uzupełnień oraz wprowadzanie do dokumentu nowych propozycji. Najczęściej takim organem jest Burmistrz Miasta, a przy najważniejszych decyzjach – oczywiście Rada Miasta. Niekiedy do cyklicznej oceny realizacji zadań powołuje się specjalną komisję, w skład której wchodzi także przedstawiciele społeczności miejskiej, nie związani bezpośrednio z pracą Urzędu, ani Rady.

Zapisane w strategii zadania nie powinny być zatwierdzone raz na zawsze – raz w roku powinny być one przeglądane i ewentualnie korygowane bądź uzupełniane stosownie do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Równocześnie do dokumentu strategii powinny być wprowadzane nowe projekty, wynikające z pojawiających się możliwości (na przykład pozyskanie dodatkowych środków), bądź zgłaszanych potrzeb.

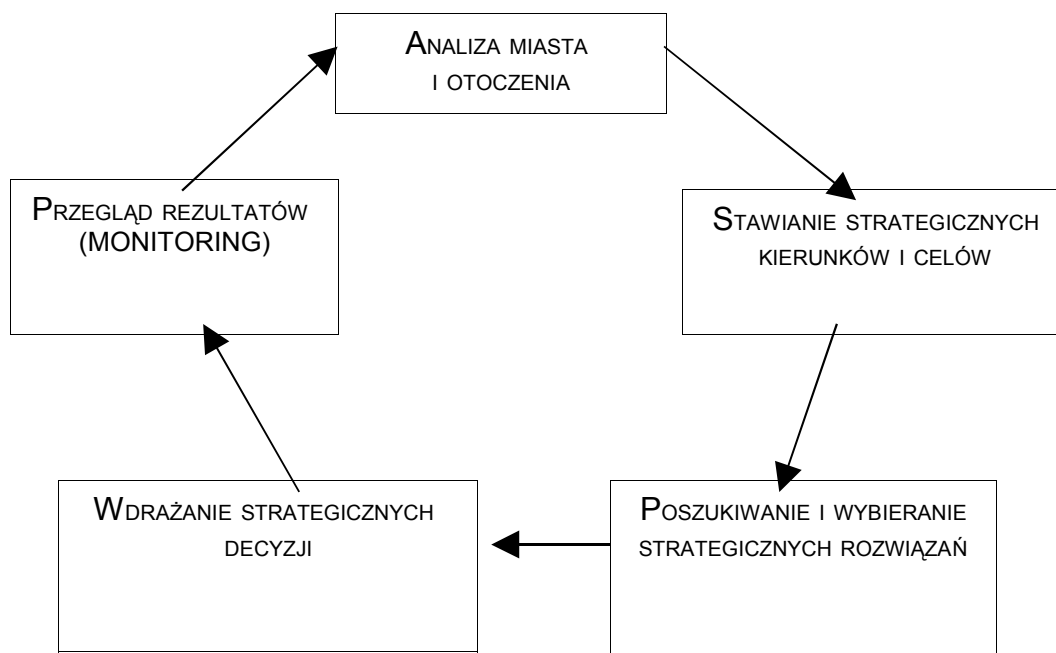
Sam proces wdrażania strategii jest w swojego istocie oparty o zasady zarządzania projektem - system stworzony przez praktyków i teoretyków zarządzania w Stanach Zjednoczonych, który później został przeniesiony na grunt samorządów w innych krajach, w tym w Polsce. Poniżej zostały zaprezentowane podstawowe pojęcia związane z tą metodą - technikami wdrażania i monitorowania procesów strategicznych.

6.1. Monitorowanie strategii

Monitorowanie jest procesem, który ma na celu analizowanie stanu zaawansowania projektu i jego zgodności z postawionymi celami. Istotą monitorowania jest wyciąganie wniosków z tego, co zostało i nie zostało zrobione. Jest nią także modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładany cel w przyszłości. Istotnym

elementem monitorowania jest wypracowanie technik zbierania informacji oraz opracowanie odpowiednich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.

Proces zarządzania strategicznego i miejsce w nim monitoringu



Źródło: W. Gaczek, J. Nowak: *Mechanizm strategicznego rozwoju miasta jako mechanizm usprawniający zarządzanie*, [w:] Domański R. (red.): *Podstawy gospodarczej polityki miasta – studium Poznania*, Biuletyn KPZK PAN, z. 181, Warszawa 1998, s. 456 (za: *Business Strategy in Local Government*, CIPFA, Londyn 1995).

Zasady monitorowania

Ustalono, że monitorowanie, by stać się skutecznym narzędziem w procesie wdrażania strategii, powinno charakteryzować się następującymi zasadami:

Wiarygodność - Informacja musi być bardzo wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych. Niedokładne dane systemu monitorowania mogą spowodować podjęcie niewłaściwych działań korygujących.

Aktualność - Informacje muszą być zbierane, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii.

Obiektywność - Monitorowanie prowadzone w oparciu o analizę wskaźników porównawczych (gromadzonych np. w ramach systemu SAS oraz oprogramowaniu MAS) daje możliwość prowadzenia obiektywnej oceny, nie zakłóconej subiektywnością, wynikającą z przywiązania do własnych pomysłów.

Skupienie się na strategicznych punktach - Monitorowanie koncentrować się będzie na dziedzinach, w których istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia największych odchyłeń, mogących wywoływać zahamowania w realizacji projektu lub jego zatrzymanie.

Realizm - Monitorowanie musi być zgodne z realiami projektu. Wdrażający strategię powinien dostrzegać przede wszystkim te elementy procesu, które świadczą o wydajności i jakości dostarczanych produktów.

Koordinacja informacji - Monitorowanie musi być skoordynowane z tokiem pracy tak, aby nie wpływało na ich zahamowanie, ani też nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań. Monitorowanie każdego z etapów projektu powinno wpływać na powodzenie całego projektu. Oceny, których dokonuje się w trakcie jego realizacji, powinny być znane członkom zespołu sterującego, a w przypadku ujawnienia uchybień, należy podjąć działania, których celem będzie naprawienie błędów oraz zapobieżenie powstaniu podobnych sytuacji w przyszłości. Informacje płynące z prowadzonego monitoringu powinny docierać do wszystkich członków zespołu tak, aby umożliwić im właściwe podejmowanie decyzji dotyczących realizacji projektu.

Elastyczność monitorowania - Mechanizm i sam proces monitorowania musi być na tyle elastyczny, aby mógł szybko reagować na zachodzące zmiany. Również w przypadku dokonywania zmian i korekt projektu należy dbać o to, aby modyfikować system oceny w sposób dostosowany do zmieniających się oczekiwań w późniejszych etapach projektu.

Normatywność i operacyjność monitorowania - Skuteczny system monitorowania w przypadku wykrycia uchybień i odchyłeń od przyjętych norm powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące. W sposobie raportowania powinno być zastrzeżone, jakie działania należy podjąć w przypadku, kiedy zakładane w projekcie rezultaty nie zostają osiągnięte bądź ich jakość budzić będzie wątpliwość. W każdym projekcie należy wskazać, jakie działanie może podjąć odbiorca projektu, aby wyrównać dysproporcje i doprowadzić do realizacji założonego celu.

W procesie monitorowania strategii przewidziano następujące fazy:

Kontrolę wstępną – Rozpoczęcie każdego programu i wchodzących w jego skład projektów poprzedzone będzie ustaleniem wszelkich parametrów ilościowych i jakościowych – wskaźniki określające wyniki realizowanych zadań. Przyjęte raz parametry powinny być stosowane przez cały czas realizacji programów i projektów.

Monitoring sterujący – Zadaniem tego rodzaju monitorowania będzie wykrycie wszelkich odchyłeń, jakie mają miejsce w trakcie realizacji projektu. Dla skutecznej realizacji monitoringu sterującego powinien zostać wyłoniony zespół składający się z radnych oraz przedstawicieli administracji samorządowej. Celem działania zespołu będzie ocena dotychczasowych

rezultatów wdrażania strategii oraz rekomendowanie zarządowi niezbędnych działań modyfikujących

Zakończenie projektu - kontrola końcowa - ocena efektów. Ocena końcowa będzie dokonana w celu określenia, na ile zakładane w strategii cele zostały osiągnięte oraz ustalenia przyczyn wszelkich odchyłeń w realizacji strategii. Ocena posłuży za podstawę sprawdzenia, czy planowane efekty są zgodne z założonymi normami. W trakcie oceny zostanie również dokonana analiza podejmowanych działań korygujących. Wnioski z oceny zostaną wykorzystane w trakcie realizacji kolejnych, podobnych projektów w przyszłości. Są one również kluczowe dla prawidłowego planowania kolejnych edycji strategii rozwoju miasta.

Narzędzia służące zbieraniu informacji zaproponowane w czasie opracowania strategii rozwoju

Do oceny realizacji projektu zostały zaprojektowane w pełni modyfikowalne narzędzia komputerowe służące do gromadzenia informacji na temat osiąganych efektów realizowanych programów i projektów. Zapewnienie informacji zwrotnej jest jednym z kluczowych instrumentów zapewniających efektywne wdrażanie strategii. Również jego systematyczne zbieranie w istniejących bazach danych jest elementem ułatwiającym późniejsze prace zespołu monitorującego.

Miary wykonania projektów – W celu rzetelnego monitorowania wdrażania strategii potrzebne są dane ilościowe o charakterze statystycznym, które po przetworzeniu powinny zostać ujęte w serie wskaźników. Dzięki tym wskaźnikom zostanie określony poziom wyjściowy oraz stopień osiągnięcia zakładanych celów. Dla każdego z projektów zaproponowano odpowiednie miary wykonania. Pozwolą one w przyszłości ocenić stopień zaawansowania projektu i sukces w jego realizacji. Pomiar osiąganych wyników pozwala odróżnić powodzenie od porażki. Wyniki zapisane w postaci wskaźników, czy bezwzględnych informacji statystycznych, mają także ważne znaczenie w procesie uzyskiwania poparcia społecznego dla prowadzonych zmian, czy świadczenia usług. Dają one czytelny i jednoznaczny obraz sytuacji. Należy jednak pamiętać, że muszą być one interpretowane łącznie. Pojedynczy wskaźnik czy liczba może dawać mylne, zbyt optymistyczne lub zbyt pesymistyczne wrażenie o stopniu zaawansowania wdrażania strategii. Analiza wartości poszczególnych wskaźników pozwala ocenić, na ile podejmowane działania zgodne są z zakładanymi celami. Zaproponowane miary umożliwiają bezstronną ocenę osiąganych efektów.

Porównywanie wskaźników – Jednym z podstawowych narzędzi służących do oceny efektów realizowanej strategii jest również porównanie osiąganych wyników pomiędzy miastami. Porównywanie efektów odzwierciedlanych w różnego rodzaju wskaźnikach może prowadzić do zidentyfikowania najlepszych wzorów, których wspólnym mianownikiem jest wydajność.

6.2. Zagrożenia związane z oceną wdrażania strategii

Zaproponowane w strategii projekty zostały określone w czasie i zakresie merytorycznym zgodnie z dostępnymi aktualnie danymi. Informacje na temat kosztów danego projektu nie są jednak tutaj dokładne, są to koszty przybliżone, pokazujące tylko przewidywany koszt projektu w stosunku do możliwości finansowych samorządu. Strategia w swoim zarysie pokazuje w ten sposób wagę finansową poszczególnych projektów w stosunku do innych, również ważnych dla społeczności. Dlatego należy pamiętać, iż koszty realizacji projektu zapisane w dokumencie strategii nie mogą być podstawą do oceny jakości zarządzania zasobami finansowymi miasta w jakimkolwiek ujęciu. Całość kosztów związanych z realizacją strategii jest niemożliwa do określenia. Składają się na nią także budżety innych jednostek, fundusze zewnętrzne i praca osób zaangażowanych w rozwój miasta.

Następnym ważnym elementem jest zakres rzeczowy projektów. Na etapie planowania strategii nie da się przewidzieć zarówno okoliczności sprzyjających realizacji danego zamierzenia, jak i przeszkód (zarówno finansowych, organizacyjnych, jak i formalnych), które utrudnią lub uniemożliwią prawidłowe jego wdrożenie. Dlatego właśnie wszystkie projekty należy traktować jako otwarte pomysły, które powinny być modyfikowane i zmieniane w oparciu o zmieniające się okoliczności i nowe pomysły, zrodzone przy kolejnej aktualizacji tego dokumentu.

7. ZARZĄDZANIE URZĘDEM

Jednym z celów budowania strategii jest nakreślenie kierunków rozwoju, których realizacja pozwoli w przyszłości na skuteczniejszą realizację misji miasta.

Miasto Czarnków posiada uchwalony w 1998 roku Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego w całych granicach administracyjnych. Plan przyjęto na podstawie *Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Czarnków z 1995 roku. Obowiązujący plan posiada skalę 1: 5000*. Studium wskazuje kilka obszarów miasta wymagających kolejnych planów w większej skali. Jedno z ważniejszych opracowań winno dotyczyć śródmieścia Czarnkowa, uznane decyzją Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków za zabytkowy układ urbanistyczny.

Opracowanie nowoczesnych narzędzi planowania i zarządzania rozwojem- wieloletnich planów: finansowego i inwestycyjnego, stworzyłoby narzędzia realizacji strategii, nadające konkretny wymiar finansowy zamierzeniom ujętym w dokumencie.

W trakcie prac nad dokumentem Strategii władze miasta sygnalizowały potrzebę dalszych prac nad sposobem funkcjonowania codziennej pracy Urzędu.

Na terenie całego kraju urzędy gmin stopniowo zaczynają wdrażać narzędzia służące usprawnieniu i poprawieniu jakości obsługi mieszkańców. Istnieje wiele gotowych narzędzi, które można wdrożyć praktycznie w każdej jednostce organizacyjnej. Można w tym zestawie wymienić takie instrumenty, jak TQM – Total Quality Management, który integruje takie normy jakości jak ISO serii 9000 (zarządzanie jakością) i 14000 (zarządzanie środowiskiem) oraz odrębną kategorię, którą stanowią informatyczne systemy obiegu dokumentów i kontroli pracy urzędu, zintegrowane z Biurami Obsługi. Oczywiście stopień ich zaawansowania jest również związany z ich ceną na rynku. W przypadku miasta mniejszej wielkości, jakim jest Czarnków, należy zastanowić się nad możliwością zrealizowania najbardziej podstawowych kroków w kierunku polepszenia obsługi, nie związanych z wielkimi wydatkami.

W modelu zarządzania, funkcjonującym w Urzędzie Miasta Czarnków, działa Biuro Obsługi Klienta. Jest to punkt informacyjny, w którym można zapoznać się z obowiązującymi w Urzędzie procedurami organizacyjnymi i administracyjnymi, dowiedzieć się w jaki sposób załatwić sprawę, jakie obowiązują opłaty skarbowe, pobrać wniosek.

Zdecydowana większość spraw załatwiana jest na otwartych stanowiskach, na parterze.

Najważniejsze zadania jakie stoją przed Urzędem to obok stałej dbałości o jakość pracy i doskonalenie procedur organizacyjnych- podnoszenie kwalifikacji urzędników dla wypracowania systemu pozyskiwania środków z Unii Europejskiej. Dobrze wyszkolona kadra urzędnicza winna także informować o Unii i świadczyć pomoc doradczą organizacjom pozarządowym, czy przedsiębiorcom.

Przed urzędami na terenie całego kraju stoją w przyszłości kolejne wydatki na informatyzację. Niewątpliwie dalszą komputeryzację wymusi ustawa o podpisie elektronicznym, która wprowadzi możliwość komunikowania się z Urzędem przez pocztę elektroniczną i co więcej umożliwi otrzymywanie decyzji tą drogą.

Działania zmierzające do wprowadzenia takich narzędzi wymagają jednak nakładów finansowych. Należy przy tym pamiętać, że kolejne reformy administracji w kraju przekazują kolejne kompetencje do wykonania na poziomie samorządu gminnego. Te wszystkie czynniki obiektywnie uzasadniają wydatki na administrację w najbliższych latach przede wszystkim w celu realizacji jego usług na poziomie zadowalającym mieszkańców miasta.

Wszystkie te problemy będą rzutowały na możliwość sprawnego działania i wdrażania projektów zapisanych w tej strategii. Konieczność podwyższenia sprawności i zdolności do wypełniania zadań jest jednym z kluczowych elementów sprawnego zarządzania zasobami, niezbędnego w realizacji określonych celów. Rozwój zdolności administracji do wykonywania stojących przed nią zadań jest również jednym z kluczowych czynników wpływających na skuteczność ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe niezbędne do realizacji większości zadań stawianych w dokumencie strategii.

ZAŁĄCZNIK – TABELA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH