

# **Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020**

## Spis treści

1.	<b>Wstęp</b> .....	3
2.	<b>Skład Zespołu</b> .....	4
3.	<b>Raport o stanie miasta – zawartość dokumentu</b> .....	6
4.	<b>Analiza motorów rozwoju</b> .....	7
5.	<b>Analiza wyzwań przyszłości</b> .....	8
6.	<b>Analiza SWOT, SWOT / TOWS</b> .....	9
7.	<b>Cele strategiczne</b> .....	11
8.	<b>Wizja miasta</b> .....	12
9.	<b>Oczekiwane wskaźniki osiągnięcia celów</b> .....	13
	<b>System monitorowania i oceny stopnia osiągnięcia celów</b> .....	13
	<b>Zasady ewaluacji strategii</b> .....	15
	<b>Promocja strategii</b> .....	15
10.	<b>Zarys zasad wdrażania strategii, kryteria selekcji projektów</b> .....	16
11.	<b>Programy Operacyjne na lata 2014 – 2020</b> .....	16

# 1. Wstęp

Skuteczne i świadome zarządzanie miastem wiąże się z koniecznością długofalowego planowania jego rozwoju. Podstawowym dalekosiężnym narzędziem wykorzystywanym w tym procesie jest lokalna strategia rozwoju, która ma odpowiadać na bieżące wyzwania i najlepiej wykorzystywać nadarżające się szanse.

Celem niniejszego dokumentu jest jasne wytyczenie kierunków rozwoju miasta w perspektywie następnych ośmiu lat oraz określenie działań służących jego wszechstronnemu rozwojowi. Potrzeba wykreowania strategii ma przede wszystkim wymiar praktyczny – dzięki kompleksowości działań realizowanych przez samorząd, efektywnemu administrowaniu środkami oraz zasobami, zostanie zapewnione spójne powiązanie celów strategicznych i operacyjnych z programami operacyjnymi, a tym samym w optymalny sposób wykorzystany zostanie potencjał oraz walory miasta. Strategia ma określić zasadnicze kierunki, w jakich ma zmieniać się miasto w nadchodzących latach, spełniając oczekiwania możliwie największej liczby mieszkańców, zarówno obecnych, jak i przyszłych.

Strategia, dzięki precyzyjnej wizji rozwoju miasta ma być punktem wyjścia wyznaczającym kierunki działań społeczności lokalnej, przedsiębiorców oraz podstawą odniesienia dla wszelkich programów oraz projektów dotyczących zarządzania miastem. Ma przyczynić się do koordynacji działań podejmowanych z inicjatywy różnych grup mieszkańców i podmiotów, w sposób, który zapewni efektywne wykorzystanie potencjału miasta oraz przyniesie wymierne korzyści. Strategia ma przede wszystkim służyć mieszkańcom, których opinia jest podstawowym elementem wykorzystanym w trakcie aktualizacji dokumentu.

Dokument niniejszy jest aktualizacją Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg do 2020 roku, przyjętej Uchwałą Rady Miejskiej Kołobrzeg nr XXIII/313/08 z dnia 16 lipca 2008r. W związku z licznymi zmianami, jakie dokonały się w wielu sferach na poziomie mikro- i makroregionalnym, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym, zrodziła się potrzeba jego aktualizacji i dostosowania do zmieniającej się rzeczywistości. Biorąc pod uwagę aktualne warunki ekonomiczne, społeczne i gospodarcze oraz oczekiwania mieszkańców należało zweryfikować wizję miasta, priorytety oraz wyznaczyć cele rozwoju lokalnego.

Prezentowana Strategia jest swoistym kompromisem pomiędzy różnymi grupami interesów oraz dalekosiężnymi i ogólnymi kierunkami dalszych przekształceń miasta, a bardzo praktycznym i teraźniejszym wymiarem zachodzących zmian, połączonym z wdrażaniem poszczególnych programów i przedsięwzięć. Proces aktualizacji Strategii będzie przyjmowany jako systemowy element zarządzania strategicznego miastem, a nie działaniem incydentalnym.

Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020 wskazuje optymalne kierunki rozwoju, zaś programy operacyjne pokazują sposoby realizacji zakładanych celów. Dzięki realizacji zadań wynikających z założeń Strategii Kołobrzeg powinien stać się przyjaznym miastem, w którym dobrze i zdrowo będzie się wypoczywać, mieszkać i pracować.

## 2. Skład Zespołu

Aktualizacja Strategii Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2020 została wypracowana przez Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Kołobrzeg do roku 2020 oraz programów operacyjnych i strategii branżowych:

### **Skład Zespołu:**

- ✓ Prezydent Miasta Janusz Gromek – Przewodniczący,
- ✓ Sekretarz Miasta Ewa Pełechata – Wiceprzewodniczący,
- ✓ Agnieszka Marcholewska – Pełnomocnik Prezydenta ds. Strategii Rozwoju Miasta – koordynator,
- ✓ Monika Sielewska – Naczelnik Wydziału Urbanistyki i Architektury – członek,
- ✓ Karol Królikowski – Naczelnik Wydziału Komunalnego – członek,
- ✓ Lidia Szyper-Machowska – Naczelnik Wydziału Rozwoju Miasta – członek,
- ✓ Romuald Kociuba – Naczelnik Wydziału Edukacji, Kultury i Sportu – członek,
- ✓ Elżbieta Korczewska - Kierownik Referatu Oświaty - członek,
- ✓ Michał Kujaczyński – Kierownik Biura Prezydenta - członek,
- ✓ Marta Ostapiec - Główny Specjalista ds. promocji w Biurze Prezydenta - członek
- ✓ Marzanna Pakmur – Naczelnik Wydziału Spraw Społecznych – członek,
- ✓ Tadeusz Kielar – Dyrektor Regionalnego Centrum Kultury im.Z.Herberta– członek,
- ✓ Damian Kunz – Naczelnik Wydziału Gospodarki Nieruchomościami – członek,

### **Ponadto w pracach nad strategią brali udział:**

#### **Udział w spotkaniach zespołu:**

- Adam Hok - Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa
- Agnieszka Trafas – Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa, Hotel Pro-Vita
- Anna Szelinger – Dyrektor OSW Olymp
- Artur Lijewski – Wiceprezes Zarządu Portu Morskiego Kołobrzeg
- Claudia Rubanowicz – Dyrektor Lokalnej Organizacji Turystycznej Region Kołobrzeg
- Elżbieta Downarowicz- Zastępca Dyrektora RCK
- Jacek Banasiak – Zastępca Dyrektora ds. technicznych Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji Kołobrzeg
- Jerzy Wolski – Zastępca Prezydenta ds. Społecznych
- Joanna Sobiło – Wiceprezes Lokalnej Organizacji Turystycznej Kołobrzeg
- Karolina Bilaska – Inspektor ds. Urbanistyki i Architektury Urząd Miasta Kołobrzeg
- Łasecki Rafał – Prezes, Akademia Piłkarska Kotwica Kołobrzeg
- Mariola Klukaczewska – Dyrektor Centrum Rehabilitacji i Ochrony Sp. j.
- Monika Ściepko – Inspektor ds. przeciwdziałania patologiom
- Piotr Lewandowski - Rada Miasta Kołobrzeg
- Ryszard Woźniak - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Tomasz Samborski – Przewodniczący Kołobrzecznego SARP

#### **Udział w konsultacjach społecznych:**

- Agnieszka Trafas – Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa, Hotel Pro-Vita
- Albina Pinkowska- Lang - Stowarzyszenie Poetów i Innych Twórców AKCEPT w Kołobrzegu, Prezes
- Aleksandra Kozieł – MZZDiOŚ w Kołobrzegu Sp. z o.o.
- Artur Baranowski - Kołobrzeckie Stowarzyszenie Inteligencji Twórczej w Kołobrzegu

- Bogdan Błaszczyk – Rada Miasta Kołobrzeg
- Danuta Majchrzak – Zastępca Dyrektora MOPS Kołobrzeg
- Edward Wiśniewki – Dziekan - Społeczna Akademia Nauk Wydział Zamiejscowy w Kołobrzegu i Koszalinie
- Ewa Giza – Prezes Feniks Stowarzyszenie Użytkowników Psychiatrycznej Opieki Zdrowotnej Oraz Ich Rodzin i Przyjaciół "FENIKS"
- Jan Warchoł – Komunikacja Miejska w Kołobrzegu
- Janusz Iubiński - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Jerzy Wolski – Zastępca Prezydenta ds. Społecznych
- Juliusz Aniszewski - Polski Czerwony Krzyż - Zarząd Rejonowy w Kołobrzegu
- Karol P. Cipsek - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Katarzyna Kędziora – Kierownik CASG Kołobrzeg
- Krzysztof Gulik - Stowarzyszenie Poetów i Innych Twórców AKCEPT w Kołobrzegu, Sekretarz
- Łukasz Chruściel – Naczelnik Wydziału Prewencji i Ruchu Drogowego Komenda Powiatowa Policji Kołobrzeg
- Marek Zakałużny – Zastępca Kierownika WPiRD Komenda Powiatowa Policji Kołobrzeg
- Marian Jagiełka - Kołobrzaska Izba Gospodarcza w Kołobrzegu
- Mieczysław Kuchciak - Kołobrzesci Międzyszkolny Klub Lekkoatletyczny Sztorm
- Paweł Pawłowski – Dyrektor Muzeum Oręża Polskiego
- Ryszard Szufel - Rada Miasta Kołobrzeg
- Ryszard Woźniak - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Tadeusz Kanas – GDDKiA Oddział Szczecin Rejon Koszalin
- Tomasz Stępień - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Wiesława Wisniewska - Polski Czerwony Krzyż - Zarząd Rejonowy w Kołobrzegu
- Wiktor Popiołek - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Zdzisław Kaczmarek - Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe
- Zenon Malinowski – Prezes Zarządu MZZDiOŚ
- Zygmunt Wysocki – Regionalne Stowarzyszenie Turystyczno – Uzdrawiskowe

Dokument Strategii zaktualizowano w oparciu o nadrzędne dokumenty wyznaczające ramy prawne oraz zakres prowadzenia polityki rozwoju, w tym zwłaszcza o ustawę o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Strategię Rozwoju Kraju 2020, Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2010-2020, Strategię Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego, wytyczne Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w zakresie planowania strategicznego.

### 3. Raport o stanie miasta – zawartość dokumentu

Przystępując do opracowania strategii przygotowano diagnozę: „Raport o stanie Miasta - Kołobrzeg w liczbach w latach 2009-2011”. Diagnozę rozszerzono dodatkowo o opracowania dotyczące części z motorów rozwoju oraz analizy porównawcze Kołobrzegu z innymi miastami. Dokumenty zamieszczono na stronie internetowej dotyczącej aktualizacji [Strategii](#). Zakres diagnozy obejmował zagadnienia:

- ✓ **Kapitału społecznego, społecznego klimatu rozwoju, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące liczby organizacji pozarządowych, środowisk biznesu, poziomu uczestnictwa społeczności w dialogu publicznym, obywatelskich akcje, form i technik komunikacji władza lokalna - mieszkańcy, władza - organizacje pozarządowe i biznes, wspólne inicjatywy i akcje organizacji i samorządu.
- ✓ **Przywództwa w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące liderów środowisk, autorytetów, koncepcji, wyrazistych postaci wśród mieszkańców, autorytetów lokalnych, urodzonych na miejscu sławnych obywateli, najaktywniejszych partii polityczne, grupy wyznaniowe i ich przywódców.
- ✓ **Zasobów środowiska naturalnego, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące pomników przyrody, typów roślinności, mikroklimatu, kopalin, zasobów wód podziemnych, stanu środowiska naturalnego, poziomu zanieczyszczeń powietrza
- ✓ **Zasobów pracy, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące demografii, migracji i ich charakteru, struktury zawodowej, struktury wiekowej, relacji kobiety – mężczyźni, wyników edukacyjnych (zdawalność egzaminów), możliwości doksztalcania, dostępności i standardu mieszkań, zasobów mieszkaniowych.
- ✓ **Terenu i korzyści miejsca, w tym analizie poddano m.in.** renty położenia, terytorium miasta, układy urbanistyczne, ciekawe miejsca i atrakcje w mieście, walory ukształtowania terenu, strukturę funkcjonalno-przestrzenną miasta.
- ✓ **Potencjał gospodarczy, w tym analizie poddano m.in.** dziedziny działalności gospodarczej rozwijające się dobrze, prowadzone w mieście rodzaje działalności, ofertę turystyczną, liczbę turystów, strukturę produkcji i usług.
- ✓ **Kapitał finansowy /inwestycyjny/, w tym analizie poddano m.in.** dochody na głowę mieszkańca, nakłady na inwestycje, pozyskiwanie dofinansowania zewnętrznego przez miasto, strukturę źródeł dochodów i wydatków gminy.
- ✓ **Poziom nauki, techniki, kultury, w tym analizie poddano m.in.** osiągnięcia, liczbę imprez kulturalnych, placówki kulturalne, ich zasoby materialne, kulturę fizyczną.
- ✓ **Zainwestowanie infrastrukturalne, w tym analizie poddano m.in.** stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury drogowej, internetowej, telekomunikacyjnej, innej łączności, stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury wodno – kanalizacyjnej, energetycznej, gazowej, ciepłowniczej i innymi.
- ✓ **Inne, w tym analizie poddano m.in.** dane dotyczące bezpieczeństwa publicznego, pomocy społecznej oraz ochrony zdrowia.
- ✓ **Analiza porównawcza** Kołobrzegu ze Świnoujściem oraz Sopotem ponad 150 zmiennych.

## 4. Analiza motorów rozwoju

Wśród dziewięciu powszechnie uważanych za najważniejsze czynniki rozwoju Zespół ds. Aktualizacji Strategii przeprowadził analizę, w oparciu o treść dokumentów diagnostycznych oraz wiedzę o mieście.

W wyniku analiz za najważniejsze dla rozwoju Kołobrzegu uznano kolejno poniższe motory rozwoju:

- ✓ Renta położenia – czy jest wykorzystywana.
- ✓ Kapitał społeczny – wzrost, spadek.
- ✓ Przywództwo – rozwój, zastój.
- ✓ Zdolność do rozwoju – wysoka, niska.
- ✓ Technika i infrastruktura – jakość, stan.
- ✓ Zasoby naturalne, zasoby środowiska, stopień wykorzystania.
- ✓ Kultura i wizerunek Kołobrzegu w oczach mieszkańców.
- ✓ Jakość życia na tle znanych mi podobnych miejsc w kraju.
- ✓ Atrakcyjność inwestycyjna – spada, rośnie.
- ✓ Zasoby pracy – stopień wykorzystania.

Za najlepiej wykorzystane w warunkach miasta uznano poniższe motory:

- |   |     |
|---|-----|
| ✓ Renta położenia – czy jest wykorzystywana.                  | 84% |
| ✓ Zasoby naturalne, zasoby środowiska, stopień wykorzystania. | 74% |
| ✓ Kultura i wizerunek Kołobrzegu w oczach mieszkańców.        | 66% |
| ✓ Zasoby pracy – stopień wykorzystania.                       | 62% |
| ✓ Technika i infrastruktura – jakość, stan.                   | 60% |
| ✓ Jakość życia na tle znanych mi podobnych miejsc w kraju.    | 58% |
| ✓ Przywództwo – rozwój, zastój.                               | 56% |
| ✓ Zdolność do rozwoju – wysoka, niska.                        | 52% |
| ✓ Atrakcyjność inwestycyjna – spada, rośnie.                  | 52% |
| ✓ Kapitał społeczny – wzrost, spadek.                         | 44% |

Motory rozwoju najmniej wykorzystane, a uznane za kluczowe:

- |                              |     |
|------------------------------|-----|
| ✓ Kapitał społeczny.         | 44% |
| ✓ Przywództwo.               | 56% |
| ✓ Zdolności rozwojowe.       | 52% |
| ✓ Atrakcyjność inwestycyjna. | 52% |

W konkluzji uznano, że sukces ma szansę bazować na rencie terenu i korzyści miejsca, zasobach naturalnych, kulturze oraz zasobach pracy. Największe wyzwania stanowią problemy umacniania i rozwoju kapitału społecznego, przywództwa, atrakcyjności inwestycyjnej oraz zdolności rozwojowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że konieczne było takie sformułowanie celów strategicznych, aby odpowiadały one najwyżej ocenianym motorom rozwoju i ich wadze dla rozwoju miasta.

## 5. Analiza wyzwań przyszłości

W trakcie prac nad aktualizacją Strategii prowadzono konsultacje społeczne z organizacjami i instytucjami społecznymi oraz przedsiębiorcami i instytucjami biznesowymi. W trakcie spotkań uczestnicy wyrazili swoją opinię na temat kluczowych wyzwań dla przyszłości miasta. Ankiety – Kluczowe pytania o przyszłość Kołobrzegu za 20 lat rozpowszechniono również wśród uczniów szkół a także uczestników spotkań Zespołu i kierownictwa Urzędu Miasta. Ankieta miała na celu wskazanie najistotniejszych kierunków dla rozwoju Kołobrzegu, którymi chce podążać wspólnota. Najczęściej pojawiającymi się słowami w odpowiedzi na 23 pytania postawione w ankiecie były: TURYSTYKA – UZDROWISKO, JAKOŚĆ SPA, SPORT – BAZA, ZIELEŃ, EKOLOGIA, ŚCIEŻKI ROWEROWE, PORT, MORZE, ZDROWIE, ROZRYWKA, FESTIWALE.

Respondenci udzielając odpowiedzi na pytanie dotyczące nowych elementów wyróżniających Kołobrzeg od podobnych miast wskazywali na konieczność zwiększenia liczby ścieżek rowerowych oraz rozwój funkcji Kołobrzegu jako zaplecza sportowego, z jednoczesnym podtrzymaniem najwyższej jakości usług uzdrowiskowo- turystycznych i zdrowotnych oraz podnoszeniem jakości zieleni miejskiej.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące nowych funkcji najczęściej wskazywano, że miasto powinno zachować wyłącznie dotychczasowe funkcje rozwijając ich poziom oraz jakość. Liczne odpowiedzi stanowiły także wskazania charakteryzujące Kołobrzeg jako centrum kongresowe, miasto z najlepszą bazą sportową oraz wskazania na konieczność rozwoju biznesu kosmetycznego na bazie istniejących surowców.

Podobnych odpowiedzi udzielono na pytanie dotyczące nowych źródeł utrzymania dla miasta, dodatkowo wskazując także na pomysły związane z budową centrum rozrywki, parków tematycznych oraz edukacyjnych.

Gospodarka miasta powinna opierać się na turystyce i usługach z nią związanych, powinna być innowacyjna, ekologiczna oraz energooszczędna, nowi inwestorzy będą otoczeni opieką – administracja będzie dla nich partnerem. Jednocześnie należy kontynuować działania mające na celu rozwój i budowę nowych połączeń komunikacyjnych do miasta – drogowych, lotniczych, portowych oraz kolejowych, a także dalszy rozwój wszystkich funkcji portu morskiego.

Mieszkańcy innych miast za 20 lat powinni wiedzieć, że Kołobrzeg jest zielonym i ekologicznym miastem, największym polskim nadmorskim uzdrowiskiem i kurortem z ofertą na światowym poziomie - najlepszą bazą hotelową, ofertą usług dla zdrowia, polską stolicą spa, miejscem do aktywnego wypoczynku i rekreacji, miastem posiadającym szerokie i bezpieczne plaże, dużo ścieżek rowerowych, bazę sportową. Taką ofertą miasto pokona konkurencyjne miejscowości.

Kołobrzeg za 20 lat ma być czystym i ekologicznym miastem bez wieżowców w centrum oraz plastiku, z dużą ilością zieleni, licznymi ścieżkami rowerowymi, zagospodarowaną plażą i rzeką Parsętą, pielęgnującym tradycje morskie – rybackie, żeglarskie i hanzeatyckie.

Mieszkańcy miasta będą ludźmi życzliwymi, otwartymi na innych, aktywnymi i angażującymi się w rozwiązywanie problemów poprzez dialog oraz uczestnictwo w stowarzyszeniach i organizacjach a także współpracę z samorządem. Na takiej bazie będzie możliwa budowa oraz rozwijanie kapitału społecznego a tym samym rozwój Kołobrzegu.



## 6. Analiza SWOT, SWOT/TOWS

Kwestia przejścia od diagnozy do celów strategicznych wiązała się z koniecznością przygotowania analizy SWOT miasta. W tym celu przeprowadzono według podejścia instytucjonalnego analizę SWOT w dziesięciu obszarach tematycznych - silne i słabe strony to elementy leżące w obszarze oddziaływania miasta, a szanse i zagrożenia to czynniki na które miasto nie ma bezpośredniego wpływu.

Celem analiz było zidentyfikowanie głównych problemów wywołujących powstawanie niekorzystnych zjawisk w Kołobrzegu oraz ustalenie, które z występujących problemów wymagają sformułowania w postaci celów strategicznych lub operacyjnych.

Zespół wykonał szczegółowe analizy SWOT w ramach poszczególnych obszarów tematycznych – dziewięć najważniejszych motorów rozwoju lokalnego oraz obszar inne (elementy które nie mają wpływu na rozwój, są jednak istotne dla wspólnoty). Następnie zaś w każdym obszarze wyodrębniono czynniki najważniejsze i istotne dla rozwoju regionu oraz pozostałe elementy i możliwości rozwojowe. Umożliwiło to wskazanie kluczowych zagadnień, które zostały włączone do zbiorczej analizy SWOT. Kolejnym etapem prac było przeprowadzenie zbiorczej analizy SWOT, zawierającej najważniejsze wnioski z analiz cząstkowych, które są najistotniejsze dla rozwoju miasta. Również na tym etapie dokonano wartościowania elementów zbiorczej analizy SWOT.

**Zespół opracowując ostateczną wersję analizy SWOT**, zawierającą najważniejsze i istotne dla rozwoju Kołobrzegu elementy z analizy zbiorowej, dokonał wartościowania elementów analizy. Pozwoliło to na wyłonienie kilku kluczowych zagadnień najważniejszych dla rozwoju miasta oraz w ostateczności przyporządkowanie ich do właściwego zakresu analizy:

### **SILNE**

1. Duża aktywność gospodarcza mieszkańców.
2. Funkcja centrum turystycznego oraz administracyjnego dla subregionu.
3. Jakość środowiska naturalnego.
4. Miasto posiada potencjał do organizacji znaczących imprez.

### **SŁABE**

1. Brak konsekwentnej promocyjnej linii miasta.
2. Brak oferty produktów turystyki całorocznej.
3. Krajowe i zagraniczne migracje, w tym głównie ludzi młodych, migrują najczęściej osoby młode, lepiej wykształcone, aktywne i przedsiębiorcze, studenci nie wracają do Kołobrzegu, pozostają w wielkich aglomeracjach, emigracja młodych mieszkańców miasta
4. Niski procent powierzchni pokrytej PZP – niecałe 50% miasta objęte zapisami mpzp – Brak planów na większości obszarów miasta.

### **SZANSE**

1. Infrastruktura uzdrowskowa, wypoczynkowa i turystyczna, w tym rozwinięta baza noclegowa o zróżnicowanych sektorach jakości.

2. Dużo inwestycji mieszkaniowych – atrakcyjność położenia Kołobrzegu spowodowała wzrost budownictwa hotelowego, apartamentowego.
3. Największy port morski w regionie z kilkoma funkcjami.
4. Relatywna bliskość z Berlinem i państwami skandynawskimi.
5. Wykorzystywane surowce – kopaliny, borowiny, solanka.

## ZAGROŻENIA

1. Aktywność organizacji pozarządowych jest nadal niewystarczająca, a skuteczność ich działania różna.
2. Krótki letni sezon turystyczny.
3. Peryferyjne położenie wobec ważnych węzłów drogowych, kolejowych, powietrznych – miasto obecnie znajduje się poza siecią tranzytowych dróg krajowych.

W wyniku prac przeprowadzono syntezę analizowanych czynników, z uwzględnieniem ich znaczenia dla rozwoju miasta, co pozwoliło w dalszej kolejności określić obecną pozycję Kołobrzegu oraz potencjalne strategie rozwoju. W ramach analizy SWOT postawiono kilka kluczowych pytań, które prowadzą do określenia strategii działania. Ponieważ analiza SWOT stanowi przykład typowego podejścia „od wewnątrz na zewnątrz”, dlatego komplementarnym podejściem jest analiza TOWS „z zewnątrz do wewnątrz”.

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

Zgodnie z metodologią tworzenia analizy TOWS/SWOT dla każdego z 8 pytań przedstawionych powyżej zbudowano odpowiednią macierz, za pomocą której zbadano relacje zachodzące odpowiednio między poszczególnymi elementami oraz oddziaływanie poszczególnych czynników w ramach analizy.

W przypadku Kołobrzegu analiza TOWS/SWOT wykazała, że wskazana byłaby strategia agresywna (*maxi-maxi*), opierająca się na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii między silnymi stronami organizacji i szansami występującymi w otoczeniu. Strategia taka wskazuje, że wspólnotę cechuje **przewaga mocnych stron**, a w otoczeniu **silnych i powiązanych z nimi szans** - strategia silnej ekspansji oraz rozwoju **wykorzystującego obydwa czynniki**.

W trakcie analizy SWOT/TOWS wyodrębniono również elementy analizy SWOT najsilniej oddziałujące, które umożliwiły wybór właściwego scenariusza rozwoju oraz pozwoliły na **sformułowanie celów strategicznych, które odnoszą się do powyższej analizy SWOT**.

## 7. Cele strategiczne

Cele strategiczne i operacyjne są wynikiem społecznej dyskusji nad przyszłością miasta. Cele strategiczne będące rozwinięciem wizji wskazują na główne obszary rozwoju i precyzują do czego miasto będzie dążyć, natomiast cele operacyjne stanowią rozwinięcie celów strategicznych.

Prace nad sformułowaniem celów rozpoczęto od odniesienia się do elementów analizy SWOT najsilniej oddziaływujących. Wstępne cele skonfrontowano również z najważniejszymi zagadnieniami podnoszonymi w ankiecie – *Jaki Kołobrzeg za 20 lat* oraz wynikami odpowiedzi jakich udzielono oceniając wagę poszczególnych motorów rozwoju dla Miasta Kołobrzeg. W wyniku prac zespół opracował listę 60-ciu celów, które w wyniku kolejnych analiz i selekcji stopniowo ograniczono do 11 najważniejszych dla rozwoju miasta, w oparciu o które sformułowano 3 cele strategiczne oraz siedem celów operacyjnych.

Zespół przyjął ostateczne brzmienie celów strategicznych i operacyjnych konfrontując je z obszarami Strategii Europa 2020:

**Cel strategiczny: Stworzenie oferty całorocznej w oparciu o zasoby uzdrowiskowe i turystyczne.**

**Cele operacyjne:**

1. **Stworzenie konsekwentnej promocyjnej polityki miasta w oparciu o zdrowie.**
2. **Kołobrzeg celem żeglarzy bałtyckich.**
3. **Stworzenie warunków do organizacji znaczących imprez o wymiarze krajowym i międzynarodowym.**
4. **Poprawa jakości środowiska naturalnego, poprzez wykorzystanie innowacyjnych technologii, w tym jakości powietrza poprzez zmniejszenie emisji zanieczyszczeń.**

**Cel strategiczny: Tworzenie przyjaznych warunków rozwoju gospodarczego.**

**Cele operacyjne:**

1. **Wspieranie innowacyjnego, wieloaspektowego i optymalnego wykorzystania surowców naturalnych.**
2. **Zwiększenie dostępności komunikacyjnej Kołobrzegu.**

**Cel strategiczny: Dążenie do budowania wzajemnego zaufania, umacnianie kapitału społecznego.**

**Cele operacyjne:**

1. **Wykorzystanie dziedzictwa historycznego dla umacniania poczucia tożsamości mieszkańców.**

## 8. Wizja miasta

Jednym z kluczowych elementów planowania rozwoju było sformułowanie wizji przedstawiającej obraz Kołobrzegu w 2020 roku po osiągnięciu celów strategicznych. Wizja przedstawia oczekiwaną pozycję miasta w przyszłości we wszystkich istotnych wymiarach. Została wypracowana na podstawie dyskusji w trakcie warsztatów strategicznych.

### **KOŁOBRZEG – NAJWIĘKSZE POLSKIE MIASTO UZDROWISKOWO-TURYSTYCZNE**

*Dynamicznie rozwijające się, piękne, klimatyczne i zielone miasto, z najwyższej jakości bazę turystyczną, sportową oraz walorami przyrodniczymi. Przystań dla każdego kto ceni zdrowie, wysoką jakość usług spa, pragnie wypocząć i zregenerować siły a przede wszystkim mieszkać.*

## 9. Oczekiwane wskaźniki osiągnięć celów

*Ponieważ zaproponowane wskaźniki dotyczą celów operacyjnych, ostateczne ich brzmienie zostanie zweryfikowane po konsultacjach społecznych, w trakcie których chcemy poznać opinię wspólnoty na temat zaproponowanych kierunków rozwoju miasta.*

### ▪ System monitorowania i oceny stopnie osiągnięcia celów

Następstwem procesu wyznaczania celów jest wybór wskaźników rezultatu, obrazujących realizację zakładanych celów odzwierciedlających zamierzone efekty, polegające na zmianie w określonym obszarze.

Strategia Rozwoju Kołobrzegu będzie monitorowana w cyklu corocznym. Monitoring na poziomie dokumentu Strategii będzie opierał się o zestaw przyjętych wskaźników dla celów operacyjnych. System monitoringu pozwoli przełożyć strategię i wizję miasta na konkretne działania oraz umożliwi podejmowanie działań kontrolnych. Na poziomie programów operacyjnych oraz konkretnych projektów monitoring będzie opierała się na wskaźnikach produktu i rezultatu.

Poniższe wskaźniki w perspektywie kilkunastu lat powinny dać odpowiedź na pytanie czy strategia jest realizowana oraz w jakim stopniu przebiega jej realizacja. Dla każdego wskaźnika zostanie stworzona metryka zawierająca m.in. informację na temat źródła danych, metodologii pomiaru, wartości bazowych, pośrednich oraz docelowych.

#### **Cel strategiczny: Stworzenie oferty całorocznej w oparciu o zasoby uzdrowiskowe i turystyczne.**

**Cel operacyjny: Stworzenie konsekwentnej promocyjnej polityki miasta w oparciu o zdrowie.**

Wskaźnik	Miara
• Liczba turystów	liczba
• Dochody budżetu Gminy z tytułu opłaty uzdrowiskowej	zł
• Liczba udzielonych noclegów	liczba

**Cel operacyjny: Kołobrzeg celem żeglarzy bałtyckich.**

Wskaźnik	Miara
• Liczba odwiedzających jednostek żeglarskich w roku	liczba
• Średni czas pobytu jednostki żeglarskiej w porcie w skali roku	dzień
• Liczba jachtów sleepujących.	liczba

**Cel operacyjny: Stworzenie warunków do organizacji znaczących imprez o wymiarze krajowym i międzynarodowym.**

Wskaźnik	Miara
----------	-------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba imprez organizowanych przez miasto o charakterze międzynarodowym i krajowym</li> </ul>	liczba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba uczestników imprez.</li> </ul>	liczba

**Cel operacyjny: Poprawa jakości środowiska naturalnego, poprzez wykorzystanie innowacyjnych technologii, w tym jakości powietrza poprzez zmniejszenie emisji zanieczyszczeń.**

Wskaźnik	Miara
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procent odpadów zebranych na terenie miasta w sposób selektywny.</li> </ul>	%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stężenie średnie roczne zanieczyszczenia powietrzna przez dwutlenek siarki SO<sub>2</sub> i dwutlenek azotu NO<sub>2</sub></li> </ul>	ug/m <sup>3</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średnia roczna liczba bakterii enterokoki w 100 ml wody do spożycia</li> </ul>	Jtk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilość nowych technologii zastosowanych w inwestycjach realizowanych przez miasto oraz spółki miejskie.</li> </ul>	liczba

**Cel strategiczny: Tworzenie przyjaznych warunków rozwoju gospodarczego.**

**Cel operacyjny: Wspieranie innowacyjnego, wieloaspektowego i optymalnego wykorzystania surowców naturalnych.**

Wskaźnik	Miara
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba powstałych produktów na bazie surowców naturalnych</li> </ul>	liczba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dochody budżetu Gminy z tytułu udziału w podatku od osób prawnych.</li> </ul>	zł
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców.</li> </ul>	liczba

**Cel operacyjny: Zwiększenie dostępności komunikacyjnej Kołobrzegu.**

Wskaźnik	Miara
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba samolotów lądujących na lotnisku w Bagiczu w ciągu roku</li> </ul>	liczba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Długość ścieżek rowerowych łączących Kołobrzeg z innymi miejscowościami</li> </ul>	km

**Cel strategiczny: Dążenie do budowania wzajemnego zaufania, umacnianie kapitału społecznego.**

**Cel operacyjny: Wykorzystanie dziedzictwa historycznego dla umacniania poczucia tożsamości mieszkańców.**

Wskaźnik	Miara
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba imprez patriotyczno-historycznych dla mieszkańców</li> </ul>	liczba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba konsultacji społecznych samorządu ze wspólnotą</li> </ul>	liczba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilość organizacji pozarządowych realizujących zadania publiczne.</li> </ul>	liczba
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokość frekwencji wyborczej w wyborach</li> </ul>	%

## ▪ **Zasady ewaluacji strategii**

Dopełnieniem racjonalnie zaplanowanej i wdrażanej Strategii Rozwoju Kołobrzegu będą również działania ewaluacyjne. Celem ewaluacji w procesie planowania, wdrażania oraz zamykania planu strategicznego będzie oszacowanie jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania Strategii Rozwoju Kołobrzegu. Zgodnie z powyższym planuje się przeprowadzenie ewaluacji ex-ante ( przed rozpoczęciem realizacji ) która oceni trafność założeń oraz sposób realizacji Strategii, ewaluacji on-goig ( w trakcie realizacji) w połowie okresu wdrażania Strategii – jej rolą będzie pomiar poziomu realizacji celów oraz identyfikacja czynników mających wpływ na sukces realizacji działań strategicznych. Działania ewaluacyjne zamknie ewaluacja ex-post ( po zakończeniu realizacji) mająca na celu podsumowanie efektów działań strategicznych oraz wyciągnięcie wniosków i sformułowanie rekomendacji na przyszłość.

## ▪ **Promocja strategii**

Zapisy Strategii będą realizowane w ścisłym porozumieniu z aktywnie działającymi organizacjami pozarządowymi oraz przedsiębiorcami i mieszkańcami Kołobrzegu. Strategia i programy ją wdrażające będą elementami wspierającymi i koordynującymi różnorodne inicjatywy lokalne, służące lepszemu rozwojowi miasta oraz jego promocji zarówno wśród mieszkańców jak i odbiorców zewnętrznych.

## 10. Zarys zasad wdrażania strategii, kryteria selekcji projektów.

System wdrażania Strategii opierać będzie się na Programach Operacyjnych i Strategiach Branżowych. Urzeczywistnieniu wizji oraz celów strategicznych będą służyły programy operacyjne i strategie branżowe. Każdy będzie realizować przeważnie kilka celów strategicznych, a ich horyzont czasowy będzie obejmował okres do 2020 roku.

W celu wdrożenia strategii konieczne jest zbudowanie systemu zarządzania strategicznego, na który składają się w szczególności: przygotowanie precyzyjnych opisów programów operacyjnych, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych programów operacyjnych i przedsięwzięć realizacyjnych, zapewnienie odpowiednich zasobów finansowych i organizacyjnych oraz bieżący monitoring realizacji założonych celów. Szczególnie istotne jest jednak przejście z poziomu ogólnie sformułowanych celów strategicznych na poziom realizacyjny. Każdy z Programów Operacyjnych będzie zarządzany przez koordynatora odpowiedzialnego za całokształt działań, począwszy od opracowania szczegółów Programu, poprzez zorganizowanie odpowiedniej struktury oraz zasobów realizacyjnych, skończywszy na monitoringu postępu i zaprezentowaniu rezultatów Programu.

## 11. Programy Operacyjne na lata 2014 – 2020.

*Rozdział zostanie opracowany po konsultacjach społecznych, a także w oparciu o wnioski ze spotkań z mieszkańcami, radnymi, prac Zespołu ds. Aktualizacji Strategii, w trakcie których zbierane będą propozycje konkretnych zadań realizacyjnych w perspektywie 2014-2020.*