

UCHWAŁA NR XII/82/2015
RADY GMINY INOWROCŁAW
z dnia 27 listopada 2015 r.

w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020.

Na podstawie art. 18 ust 2 pkt. 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2015 r. poz. 1515) oraz art. 3 pkt. 3 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z dnia 6 grudnia 2006r. (Dz. U. z 2014 r. poz. 1649 z późn. zm.)¹ uchwala się, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się Strategię Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020 stanowiącą załącznik do uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy Inowrocław.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.



Przewodnicząca
Rady Gminy Inowrocław
Krystyna Wysocka
Krystyna Wysocka

¹ Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2015 r. poz. 349, poz. 1240 i poz.1358.

UZASADNIENIE

Zgodnie z art. 18 ust. 2 pkt 6 cytowanej w podstawie prawnej ustawy o samorządzie gminnym do wyłącznej właściwości rady gminy, w tym przypadku Rady Gminy Inowrocław należy uchwalanie programów gospodarczych.

Strategia Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020 daje możliwość tworzenia warunków do rozwoju lokalnego oraz rozwijania aktywności społecznej poprzez różne formy współdziałania. Strategia Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020 jest podstawowym dokumentem długofalowej polityki, także lokalnej a jej opracowanie jest niezbędne ponieważ tworzy platformę współpracy, współdziałania wszystkich zainteresowanych w szczególności: samorządu, administracji rządowej, przedsiębiorców, organizacji społecznych i mieszkańców Gminy Inowrocław.

Strategia została opracowana w oparciu o istniejące zasoby, z których wynikają strategiczne możliwości i potrzeby wszystkich interesariuszy z terenu Gminy. W Strategii wykorzystano również wcześniejsze opracowania dotyczące Gminy Inowrocław. Niniejszy dokument strategiczny stanowi również podstawę do opracowania i wdrożenia na terenie Gminy projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych. Strategia Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020 była poddana konsultacjom społecznym i została zaakceptowana.

Przewodnicząca

Rady/Gminy Inowrocław

Krystyna Wysocka

Załącznik do

Uchwały nr **XII/82/2015**

Rady Gminy Inowrocław

z dnia 27 listopada 2015 r.

PRZEWODNICZĄCA
RADY GMINY INOWROCŁAW
Krystyna Wysocka
Krystyna Wysocka

STRATEGIA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW NA LATA 2013-2020



GMINA INOWROCŁAW
POWIAT INOWROCŁAWSKI
WOJEWÓDZTWO KUJAWSKO - POMORSKIE

INOWROCŁAW 2013

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE DO STRATEGII	4
2. MISJA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW	7
3. WARTOŚCI KLUCZOWE	7
4. WIZJA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW	8
5. RYNEK DOCELOWY	10
6. ASORTYMENT GMINY INOWROCŁAW	11
7. DOMINUJĄCY MODEL DZIAŁANIA	12
8. WARTOŚĆ OFEROWANA KLIENTOWI	13
9. MAPA STRATEGII	18
10. STRATEGIA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW NA LATA 2013-2020	21
11. MONITOROWANIE STRATEGII	22
12. SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW	25

1. Wprowadzenie do Strategii

Strategia jest planem osiągnięcia długofalowych zamierzeń danej jednostki. Implikuje ona przejście z obecnej sytuacji do pożądanego stanu wyrażonego w wizji. Ponieważ przyszłość jest zawsze niepewna - strategia ma charakter zbioru hipotez (czyli niesprawdzonych przypuszczeń) na temat skutecznej drogi przejścia z obecnego punktu do pożądanego stanu organizacji w przyszłości.

Strategia Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020 to jeden z najważniejszych dokumentów przygotowywanych przez samorząd gminny. Określa on priorytety i cele polityki rozwoju społeczno-gospodarczego prowadzonego na obszarze danej jednostki. Strategia stanowi także odpowiedź na ustawowy wymóg prowadzenia polityki rozwoju w oparciu o strategię, jak również skuteczną próbę dostosowania się do standardów europejskich. Niniejszy dokument strategiczny stanowi również podstawę do opracowania i wdrożenia na terenie Gminy przyjętych programów współfinansowanych ze środków zewnętrznych.

Obecnie obowiązująca *Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Inowrocław* sporządzona na lata 2002–2012 wymaga aktualizacji zarówno na etapie analizy strategicznej, jak i planowania strategicznego. Potrzeba aktualizacji Strategii wynika z wielu istotnych przesłanek. Po pierwsze, od 2002 r. dane liczbowe charakteryzujące Gminę zdezaktualizowały się, część wskazanych celów została zrealizowana a część z nich wymaga aktualizacji. W związku z powyższym, przed Gminą Inowrocław pojawiły się nowe wyzwania, które wymagają wyznaczenia nowych kierunków rozwoju. Ponadto, należy również uwzględnić wymóg dostosowania zapisów dokumentu do nowej sytuacji społeczno-gospodarczej, w której Gmina Inowrocław, a także jej makrootoczenie (powiat inowrocławski, województwo kujawsko-pomorskie i Polska) znalazły się na początku drugiej dekady XXI wieku. Niebagatelne znaczenie dla rozwoju polskich regionów, subregionów i gmin ma funkcjonowanie Polski w strukturach Unii Europejskiej i wynikające z niego korzyści (m.in. możliwości pozyskiwania funduszy strukturalnych na rozwój lokalny), ale także zobowiązania, których spełnienie scedowano ze szczebla centralnego na jednostki samorządu terytorialnego. Okres, który upłynął od uchwalenia *Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Gminy Inowrocław* z 2002 r. charakteryzuje także diametralna zmiana sposobu prowadzenia polityki rozwoju regionalnego na szczeblu centralnym. Dokumentem, który nakreślił nowe ramy kreowania rozwoju regionów, jest przyjęta przez Radę Ministrów 13 lipca 2010 r. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*. Zawiera ona opis propozycji działań niezbędnych do podjęcia przez Radę Ministrów i inne podmioty publiczne (wśród nich jednostki samorządu terytorialnego) w celu zwiększenia poziomu i jakości życia w regionach oraz stworzenia takich ram gospodarczo-

społecznych i instytucjonalnych, które zwiększają możliwość realizacji aspiracji zamieszkujących je wspólnot lokalnych.

W nowo obowiązującej strategii Gmina Inowrocław otrzymała inną misję oraz wizję rozwoju. Zmieniły się zapisy na poziomie celów strategicznych oraz operacyjnych. Również sama struktura dokumentu i propozycja metodologii jej wdrażania są zmodyfikowane.

Strategia Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013–2020 składa się z trzech części:

- 1) część 1 – Diagnoza strategiczna Gminy Inowrocław,
- 2) część 2 – Strategia rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020,
- 3) część 3 – Dopasowanie aktywów niematerialnych do Strategii.

Pierwsza część opisuje stan rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Inowrocław. Przedstawiono w niej podstawowe dane ilościowe i jakościowe charakteryzujące Gminę w najważniejszych obszarach funkcjonowania, wyciągając z zebranych informacji podstawowe wnioski w postaci mocnych i słabych stron, które następnie były wykorzystane do określenia celów i zadań strategicznych. Diagnozę przeprowadzono w oparciu głównie o dane statystyczne (GUS, Bank Danych Lokalnych, Statystyczne Vademecum Samorządowca, publikacje itp.), a także lokalne dokumenty strategiczne i inne dane pozyskane przez opracowujących diagnozę. Dodatkowo, diagnoza została uzupełniona wnioskami z przeprowadzonych wywiadów z wcześniej zdefiniowanymi grupami interesariuszy (tj. mieszkańcami Gminy Inowrocław, mieszkańcami spoza terenu Gminy, młodymi ludźmi z terenu Gminy Inowrocław, rodzicami dzieci w wieku szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich, osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym oraz organizacjami pozarządowymi) oraz przeprowadzonego badania ankietowego wśród mieszkańców Gminy. W ramach diagnozy została również przeprowadzona analiza porównawcza Gminy Inowrocław w stosunku do:

- każdej gminy, z którą sąsiaduje (tj. Miasta Inowrocław, Gminy Dąbrowa Biskupia, Gminy Gniewkowo, Gminy Janikowo, Gminy Kruszwica, Gminy Pakość, Gminy Rojewo, Gminy Żłotniki Kujawskie, Gminy Strzelno),
- powiatu inowrocławskiego,
- województwa kujawsko-pomorskiego,
- kraju.

Porównanie zostało zaprezentowane w formie tabel i wykresów. Cała diagnoza strategiczna Gminy Inowrocław kończy się podsumowaniem w formie analizy SWOT.

Diagnoza strategiczna została sporządzona wyłącznie na potrzeby i do użytku władz Gminy Inowrocław, w związku z tym nie zostanie upubliczniona.

Druga część strategii została opracowana na podstawie diagnozy strategicznej i zawiera konkretny plan działania Gminy Inowrocław do 2020 roku, w którym określone zostały następujące elementy: misja, wizja, cele i zadania strategiczne. W tej części wykorzystano metodę Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard), która służy określeniu celów strategicznych w ramach czterech zasadniczych perspektyw: perspektywy klienta (czyli interesariusza), perspektywy finansowej (budżetowej), perspektywy procesów wewnętrznych oraz perspektywy rozwoju. W każdej z tych perspektyw zdefiniowano cele strategiczne, które mają posłużyć realizacji wizji rozwoju Gminy Inowrocław. Tak zdefiniowane cele będą z kolei podstawą do definiowania konkretnych działań inwestycyjnych w ramach określonych projektów.

Trzecia część strategii dotyczy dopasowania aktywów niematerialnych do Strategii, które stanowią podstawę perspektywy rozwoju. Perspektywa ta obejmuje cele, które dotyczą trzech składników aktywów materialnych najistotniejszych przy implementacji każdej strategii. Składniki te to: kapitał ludzki, kapitał informacyjny, kapitał organizacyjny. Trzecia część strategii obejmuje zatem:

- określone grupy stanowisk strategicznych, które będą odpowiedzialne za realizację celów w perspektywie procesów wewnętrznych,
- zbudowane profile kompetencji dla stanowisk strategicznych – opis wiedzy, umiejętności i kompetencji, jakie musi posiadać dane stanowisko strategiczne, aby skutecznie zrealizować dany cel strategiczny,
- zbudowane profile potrzeb kapitału informacyjnego dla wsparcia strategii – opis systemu informatycznego i informacyjnego, jaki będzie potrzebny do realizacji swoich zadań przez poszczególne stanowiska strategiczne,
- zbudowany schemat zachowań kapitału organizacyjnego wymaganych przez strategię – charakterystykę kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała realizacji poszczególnych celów strategicznych oraz realizacji całej strategii.

Część trzecia strategii została sporządzona wyłącznie na potrzeby i do użytku własnego władz Gminy Inowrocław, w związku z tym nie zostanie upubliczniona.

Okres realizacji *Strategii Rozwoju Gminy Inowrocław* przyjęto na osiem lat (2013-2020), adekwatnie do czasu obowiązywania Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2020 i opisanej już wyżej Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Strategia dla Gminy Inowrocław została sformułowana w ścisłej korelacji zarówno z nimi, jak i z pozostałymi aktualnie obowiązującymi dokumentami o charakterze planistycznym szczebla regionalnego, krajowego i międzynarodowego.

2. Misja rozwoju Gminy Inowrocław

Misja to zwięzła, wewnętrznie spójna deklaracja definiująca powód istnienia organizacji, jej podstawowy cel (zamysł, zamiar), na którego realizację nastawione są jej działania oraz wartości, które kierują pracą jej personelu.

Misja zgodnie z przyjętą powszechnie definicją określa tożsamość i główny cel istnienia jednostki oraz wartości, które wyznaje samorząd, dbając o rozwój gminy i dobrobyt jej mieszkańców. Misja powinna mieć zatem charakter optymistyczny, ale nie patetyczny i nie powinna mieć ograniczeń czasowych.

W przypadku jednostek samorządu terytorialnego, misja została zdefiniowana w Ustawie o samorządzie gminnym, zgodnie, z którą do zadań własnych Gminy należy *zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty*.

Uwzględniając powyższe określono następującą **misję Gminy Inowrocław**:

**„EFEKTYWNE ZASPOKAJANIE ZBIOROWYCH POTRZEB MIESZKAŃCÓW GMINY INOWROCŁAW
ORAZ ZAPEWNIENIE IM SZANS NA LEPSZĄ PRZYSZŁOŚĆ”**

3. Wartości kluczowe

Wartości kluczowe wskazują, co jest dla danej gminy najważniejsze w jej codziennym działaniu. Są to wieczne zasady, którymi powinna kierować się gmina realizując misję swojego istnienia.

Wartości kluczowe reprezentują panujące w organizacji głębokie wierzenia, które są demonstrowane przez zachowania wszystkich pracowników.

Do wartości kluczowych Gminy Inowrocław należą:

- **Wysokie zaangażowanie** - Obsługujemy indywidualnie każdego interesanta z największym zaangażowaniem i na najwyższym poziomie wykazując zrozumienie każdemu zgłoszonemu przez niego problemowi.
- **Odpowiedzialność** - Dokładamy wszelkich starań, aby podejmowane przez nas działania były odpowiednio wcześniej planowane, sprawnie i konsekwentnie realizowane oraz efektywnie kontrolowane, dzięki czemu będziemy mogli osiągać wspólnie określone cele.

4. Wizja rozwoju Gminy Inowrocław

Wizja rozwoju gminy określa stan docelowy, do którego władze lokalne oraz ich partnerzy będą dążyć, wykorzystując możliwości płynące z posiadanego potencjału własnego i szans pojawiających się w najbliższym otoczeniu. Wizja określa zatem jak organizacja zamierza być postrzegana w przyszłości.

W Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007-2015, zapisano iż: *„planując działania prorozwojowe na najbliższe lata musimy wiedzieć, jaką Polskę, naszą Ojczyznę, chcielibyśmy widzieć i w jakiej żyć w 2015 roku”*. Z powodzeniem stwierdzenie to możemy odnieść do gminy, gdyż wyobrażenie jej zasobów, potencjału i kondycji w przyszłości, stanowi podstawę planowania działań prorozwojowych. Wizja rozwoju Gminy Inowrocław musi ponadto być wyzwaniem oraz nadawać sens wszelkim działaniom podejmowanym zarówno przez władze, jak i poszczególnych mieszkańców gminy.

Uwzględniając powyższe określono następującą **wizję rozwoju Gminy Inowrocław**:

„GMINA INOWROCŁAW MIEJSCEM, W KTÓRYM JEJ MIESZKAŃCY ŻYJĄ GODNIE I BEZPIECZNIE, WSPÓŁUCZESTNICZĄC I REALNIE DECYDUJĄC O JEJ ROZWOJU I SPOSOBIE DZIAŁANIA. CORAZ WYŻSZY STANDARD ŻYCIA MIESZKAŃCÓW BĘDZIE WYNIKIEM AKTYWIZACJI GOSPODARCZEJ TERENU GMINY INOWROCŁAW ORAZ JEJ ROSNĄCEJ KONKURENCYJNOŚCI W STOSUNKU DO GMIN SĄSIEDNICH OPARTEJ NA TRWAŁYM, STRATEGICZNYM I WIELOASPEKTOWYM PARTNERSTWIE POMIĘDZY 3 SEKTORAMI: PUBLICZNYM, SPOŁECZNYM I GOSPODARCZYM”

Tak rozbudowana wizja rozwoju, aby była dobrze zrozumiana przez osoby odpowiedzialne za jej osiągnięcie oraz przez mieszkańców Gminy Inowrocław, a także potencjalnych jej mieszkańców i inwestorów, wymaga uszczegółowienia i doprecyzowania. W związku z tym, **wizualizacja wizji rozwoju** Gminy Inowrocław przedstawia się następująco:

- Gmina Inowrocław to gmina, w której mieszkańcy żyją godnie i bezpiecznie (przede wszystkim pod względem socjalnym). Bezpieczne warunki do życia zostaną również zapewnione m.in. poprzez odpowiednie działania zmierzające do ochrony środowiska przyrodniczego Gminy Inowrocław, będącego jej największym walorem. Dzięki temu mieszkańcy Gminy Inowrocław będą dumni, że tutaj mieszkają.
- Przyszłość Gminy to zbudowanie trwałego, strategicznego i wieloaspektowego partnerstwa pomiędzy 3 sektorami: publicznym, społecznym i gospodarczym, które pozwoli na skuteczne realizowanie zadań własnych.

- Na terenie Gminy Inowrocław propagowany będzie rozwój działalności pozarolniczej, dzięki czemu mieszkańcy uzyskają stabilne źródło dochodów pozarolniczych.
- Partycypacja poszczególnych sektorów w realizacji zadań i obowiązków, jakie spoczywają na Gminie i na innych podmiotach działających w jej otoczeniu - gmina jest wspólnym dobrem, o które mają obowiązek dbać wszyscy, a nie tylko przedstawiciele władz samorządowych. Trzeba zatem zaangażować wszystkich kluczowych partnerów w realizację wizji rozwoju.
- Stworzenie dogodnych warunków do osiedlania się dla osób poszukujących w Gminie Inowrocław lepszych warunków do życia. Nowi mieszkańcy będą wybierać Gminę Inowrocław jako nowe miejsce zamieszkania ze względu na walory środowiskowe i atrakcyjne podatki w stosunku do gmin sąsiednich, ale również ze względu na rozwiniętą infrastrukturę techniczną i społeczną oraz kompetentnych pracowników Urzędu Gminy i innych jednostek organizacyjnych Gminy.
- Aktywizacja i pobudzenie mieszkańców Gminy do działania poprzez zwiększenie realnego współuczestnictwa w decydowaniu o rozwoju i sposobie działania Gminy.
- Realne pełnienie „służby publicznej” przez pracowników Urzędu Gminy i pozostałych jednostek organizacyjnych Gminy.
- Aktywizacja gospodarcza Gminy nastąpi poprzez zapewnianie warunków i miejsca do rozwoju przedsiębiorczości, w wyniku czego:
 - powstaną nowe miejsca pracy i jednocześnie zmniejszy się poziom bezrobocia i ubóstwa na terenie Gminy,
 - zwiększą się dochody Gminy (głównie z tytułu podatku od nieruchomości oraz podatku dochodowego od osób prawnych), które umożliwią dalsze inwestowanie w rozbudowę infrastruktury technicznej.
- Pozytywny i przyjazny wizerunek Gminy będzie komunikowany poprzez odpowiednie działania promocyjne Gminy.

Zrealizowanie ww. założeń wizji rozwoju przełoży się na wzrost poziomu atrakcyjności Gminy Inowrocław pod względem jakości życia, osiedlania się nowych mieszkańców oraz lokowania nowych podmiotów gospodarczych. Sytuacja taka bezpośrednio wpłynie na poprawę wskaźników demograficznych, które stanowią podstawową determinantę długookresowej polityki społecznej jednostki.

5. Rynek docelowy

Rynek docelowy jest to jeden lub kilka segmentów (grup interesariuszy), których potrzeby zamierza zaspakajać dana organizacja w czasie swojej działalności.

Rynek docelowy definiuje się pod względem: obszaru (terytorium) oraz profilu klienta (rodzaju interesariusza).

W przypadku Gminy Inowrocław, rynkiem docelowym (tj. interesariuszami) są:

- 1) mieszkańcy Gminy Inowrocław,
- 2) mieszkańcy spoza terenu Gminy Inowrocław,
- 3) młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław,
- 4) rodzice dzieci w wieku szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich,
- 5) osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby bezradne społecznie z terenu Gminy Inowrocław,
- 6) organizacje pozarządowe,
- 7) wojsko polskie.

Władze Gminy Inowrocław zmagają się zatem do utrzymania dodatniego salda migracji poprzez zatrzymanie na terenie Gminy jej obecnych mieszkańców, jak również przyciągnięcie nowych interesariuszy na teren Gminy (tj. nowych mieszkańców, ludzi młodych w wieku szkolnym spoza terenu Gminy), którzy pośrednio przyczynią się do rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy.

Tabela 1. Rynek docelowy Gminy Inowrocław

Profil klienta	Obszar działania	
	Obszar Gminy Inowrocław	Spoza tereny Gminy Inowrocław
Mieszkaniec	Mieszkańcy Gminy Inowrocław	Potencjalni mieszkańcy, którzy pracują w sąsiednim Inowrocławiu, a chcą mieszkać w bardziej zacisznym miejscu Potencjalni mieszkańcy z terenu gmin sąsiednich, którzy szukają atrakcyjniejszego miejsca do zamieszkania (pod względem środowiskowym, infrastrukturalnym społecznym)
Młodzi ludzie	Młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław, którzy mogą emigrować z terenu Gminy	-----
Rodzice dzieci w wieku szkolnym	Rodzice dzieci w wieku szkolnym, którzy mogą wysłać swoje dzieci do szkół zlokalizowanych w Inowrocławiu ze względu na to, że: - do szkół z Inowrocławia jest bliżej niż do szkół z terenu Gminy Inowrocław,	Rodzice dzieci w wieku szkolnym spoza terenu Gminy Inowrocław, którzy mogą wysłać swoje dzieci do szkół na terenie Gminy Inowrocław ze względu na atrakcyjną ofertę edukacyjną oraz dogodne połączenie komunikacyjne.

	- pracują w Inowrocławiu i przy okazji mogą zabierać dzieci ze sobą.	
Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym	Osoby zagrożone wykluczeniem społecznym (w tym korzystające z pomocy GOPS, bezrobotne, niepełnosprawne) zamieszkujące teren Gminy Inowrocław	-----
Organizacje pozarządowe	Organizacje pozarządowe działające na terenie Gminy Inowrocław	-----
Wojsko polskie	-----	Pracownicy wojskowi i żołnierze, którzy mieszkają poza terenem Gminy Inowrocław i którzy niedługo pójść na emeryturę, a którzy mogliby zamieszkać na terenie Gminy w poszukiwaniu ciszy i spokoju. Pracownicy wojskowi i żołnierze, którzy pracują w jednostce wojskowej zlokalizowanej na terenie Gminy Inowrocław.

Źródło: Opracowanie własne

6. Asortyment Gminy Inowrocław

Asortyment jest to zestaw celowo dobranych usług, które będą świadczone przez daną organizację (podmiot) na wcześniej zdefiniowanym rynku docelowym.

W przypadku jednostek samorządu terytorialnego (a tym samym Gminy Inowrocław), zakres usług jakie ma świadczyć, wynika z art. 7 Ustawy o samorządzie gminnym. Ofertą tą są zadania własne gminy, które obejmują sprawy:

- 1) ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej,
- 2) gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- 3) wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz,
- 3a) działalności w zakresie telekomunikacji,
- 4) lokalnego transportu zbiorowego,
- 5) ochrony zdrowia,
- 6) pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych,
- 6a) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej,
- 7) gminnego budownictwa mieszkaniowego,
- 8) edukacji publicznej,

- 9) kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
- 10) kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych,
- 11) targowisk i hal targowych,
- 12) zieleni gminnej i zadrzewień,
- 13) cmentarzy gminnych,
- 14) porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego,
- 15) utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych,
- 16) polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej,
- 17) wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej,
- 18) promocji gminy,
- 19) współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 20) współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

7. Dominujący model działania

Ostatnim fundamentalnym pytaniem jakie należy sobie zadać, to pytanie odnośnie sposobu dostarczenia na poszczególne rynki (tj. poszczególnym interesariuszom) swojej oferty, czyli usług publicznych. Jest to w gruncie rzeczy pytanie o niezbędne do zrealizowania misji kompetencje organizacji tworzone przez odpowiednią konfigurację techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną działań.

W przypadku Gminy Inowrocław dominujący model działania obejmuje:

- świadczenie usług publicznych przy wykorzystaniu najnowszych technologii informacyjnych i informatycznych,
- realizowanie usług publicznych poprzez oddelegowanie ich poszczególnym wyspecjalizowanym jednostkom budżetowym,
- współpraca z podmiotami sektora: społecznego, publicznego i gospodarczego przy realizacji zadań własnych,

- elastyczne i szybkie działanie na potrzeby zgłaszane przez interesariuszy,
- świadczenie usług publicznych na zasadach równouprawnienia i niedyskryminacji.

8. Wartość oferowana klientowi

Wartość oferowana klientowi to zbiór kluczowych wartości danej organizacji mających wpływ na poziom zadowolenia interesariuszy z poziomu świadczonych usług.

Wartość oferowana klientowi wskazuje na te elementy, w których dana organizacja chce przodować i które będą stanowiły jej przewagę konkurencyjną na rynku.

Wartość oferowana klientowi (interesariuszowi) Gminy Inowrocław została opracowana na podstawie analizy czynników kształtujących wartość dla każdego ze zdefiniowanych interesariuszy. Wykaz tychże czynników przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Czynniki kształtujące atrakcyjność gminy dla każdego z interesariuszy

Interesariusz	Czynniki kształtujące atrakcyjność gminy dla danego interesariusza – składowe wartości oferowanej klientowi
mieszkańcy Gminy Inowrocław	– wyposażenie w infrastrukturę techniczną, – dostęp do oświaty (przedszkoli i szkół) oraz ich oferta, – opieka medyczna i oferta z zakresu ochrony zdrowia, – komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacyjne do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia), – miejsca pracy, – estetyka i wizerunek gminy, – oferta mieszkaniowa, – poziom opieki społecznej, – ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywkowa), – bezpieczeństwo społeczne, drogowe i publiczne, – aktywność inwestycyjna Gminy, – podejście pracowników Urzędu do swoich obowiązków.
mieszkańcy spoza terenu Gminy Inowrocław	– atrakcyjne ceny działek budowlanych, – estetyka i wizerunek gminy, – spokój i cisza, – wyposażenie w infrastrukturę techniczną, – komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacyjne do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia), – ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywkowa), – bezpieczeństwo społeczne, drogowe i publiczne.
młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław	– miejsca pracy, – oferta edukacyjna, – oferta mieszkaniowa, – ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa jak i rozrywkowa), – estetyka i wizerunek gminy, – odległość do ważnych ośrodków miejskich
rodzice dzieci w wieku	– oferta edukacyjna szkół z terenu Gminy Inowrocław (dobrze wyposażone szkoły, oferta zajęć pozalekcyjnych, kompetentni i

szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich	- doświadczeni pracownicy), – odległość do szkół zlokalizowanych na terenie Gminy Inowrocław, – podejście nauczycieli do ucznia,
osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby bezradne społecznie z terenu Gminy Inowrocław	– miejsca pracy, – bezpieczeństwo socjalne, – ciekawa oferta na spędzanie czasu wolnego (oferta kulturalna, sportowa, jak i rozrywkowa), – komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacyjne do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia),
organizacje pozarządowe	– pomoc ze strony Gminy w prowadzeniu działalności, – dostęp do infrastruktury umożliwiającej organizowanie imprez,
wojsko polskie	– oferta mieszkaniowa, – atrakcyjne ceny działek budowlanych, – spokój i cisza, – wyposażenie w infrastrukturę techniczną, – komunikacja (dostępność środków komunikacji publicznej oraz połączenie komunikacyjne do pobliskich miast – zwłaszcza Inowrocławia).

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych z poszczególnymi grupami interesariuszy (oprócz przedstawicieli wojska polskiego, dla których grupę czynników zdefiniowano na podstawie dostępnych publikacji i raportów), opracowano matrycę **WARTOŚCI OFEROWANEJ KLIENTOWI GMINY INOWROCŁAW**, która została przedstawiona w tabeli 3.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW NA LATA 2013 - 2020

Tabela 3. Wartość oferowana Klientowi Gminy Inowrocław

Interesariusze	Atrybuty produktu				Relacje z klientem (obsługa, partnerstwo)	Wizerunek
	Cena	Jakość	Wybór	Terminowość		
mieszkańcy Gminy Inowrocław	- dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej (zwłaszcza drogi, oświetlenie uliczne, chodniki, kanalizacja) - wysoka jakość świadczonych usług edukacyjnych - atrakcyjna oferta spędzania czasu wolnego - bezpłatne dowozy dzieci do szkół - organizowanie integracyjnych imprez kulturalnych - szybkie załatwienie sprawy w urzędzie				- szczerść pracowników UG i dobry system komunikacji z mieszkańcami - komunikowanie mieszkańcom o wszystkich zmianach, które ich bezpośrednio dotyczą - miła obsługa	- Gmina konkurencyjna w stosunku do gmin sąsiednich - bezpieczna Gmina - przyjaźni urzędnicy - dobrze zarządzana Gmina
mieszkańcy Miasta Inowrocław	- atrakcyjne ceny działek pod zabudowę mieszkaniową - wysoka jakość infrastruktury technicznej (m.in. zapewnienie dostępu do podstawowej infrastruktury technicznej tj. kanalizacja, drogi, chodniki, oświetlenie) - dostępność mieszkań komunalnych do wynajmu (nie każdego stać na budowę własnego domu, ale nie konieczne chce mieszkać w Inowrocławiu) - dostęp do Internetu - atrakcyjna oferta kulturalna i zapewnienie dostępu do rozrywki dla dzieci (m.in. ścieżki rowerowe, place zabaw) - dobrze zagospodarowana przestrzeń Gminy (mpzp) - dobre połączenie z miastem Inowrocław				- przyjazna i kompetentna obsługa przez pracowników UG - dobry system komunikacji między władzami a mieszkańcami	- spokojne i bezpieczne miejsce do życia - gmina o atrakcyjnych walorach środowiskowych
młodzi ludzie z terenu Gminy Inowrocław	- infrastruktura zapewniająca bezpieczeństwo (głównie chodniki, drogi, oświetlenie uliczne, przejścia dla pieszych, przystanki autobusowe) - atrakcyjna oferta kulturalna i zapewnienie dostępu do rozrywki 7 dni w tygodniu (m.in. ścieżki rowerowe, place zabaw, boisko, świetlice wiejskie) - dobre połączenie z miastem Inowrocław - dobrze funkcjonująca infrastruktura sportowa (w tym organizacje i kluby) umożliwiająca				- uwzględnianie zdania młodych ludzi w podejmowaniu kluczowych decyzji strategicznych	- bezpieczne miejsce do życia (w tym systematyczne patrole policji)

STRATEGIA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW NA LATA 2013 - 2020

	rozwijanie umiejętności sportowych - ciekawa oferta edukacyjna, zwłaszcza w zakresie zajęć pozalekcyjnych oraz integracji uczniowskiej	oraz planowaniu inwestycji	
rodzice dzieci w wieku szkolnym z Gminy Inowrocław i gmin sąsiednich	- wysoki poziom zaangażowania nauczycieli w wykonywanie swoich obowiązków (w tym opiekę nad uczniem) - dobre połączenie komunikacyjne ze szkołami - ciekawa oferta zajęć pozalekcyjnych - dobrze wyposażone sale dydaktyczne wraz z przeszkolonymi pracownikami w zakresie ich obsługi - wysoko wykwalifikowana kadra nauczycielska (specjalizacje i wykształcenie w kierunku takim, w którym uczą) - przyjaźni nauczyciele i pozostali pracownicy szkół (w tym kierowca autobusu)	indywidualne traktowanie każdego ucznia	
osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby bezradne społecznie	- zapewnienie miejsc pracy - zapewnienie pomocy na etapie poszukiwania pracy (przy wykorzystaniu doradców zawodowych) - dobre połączenie z miastem Inowrocław		Gmina z miejscami pracy
organizacje pozarządowe	- dofinansowywanie działalności stowarzyszeń - zapewnienie dostępu do infrastruktury niezbędnej do organizowania imprez - pomoc przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych na działalność stowarzyszeń - organizowanie wyjazdów szkoleniowych, które pokażą nowe kierunki działalności poszczególnych stowarzyszeń	- partnerstwo przy organizacji wspólnych imprez - wyznaczona osoba do koordynacji zadań organizacji pozarządowych	- gmina dobrze zarządzana - gmina o atrakcyjnych walorach środowiskowych
wojsko polskie	- tanie działki pod budowę mieszkaniową - dostęp do lokali komunalnych, które można wynająć - dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej - dobra komunikacja z Miastem Inowrocław		

STRATEGIA ROZWOJU GMINY INOWROCŁAW NA LATA 2013 - 2020

WARTOŚĆ OFEROWANA KLIENTOWI GMINY INOWROCŁAW		
GMINA INOWROCŁAW	- infrastruktura zapewniająca bezpieczeństwo (głównie chodniki, drogi, oświetlenie uliczne, przejścia dla pieszych, przystanki autobusowe); - dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej (tj. wodociągi, kanalizacja); - atrakcyjna oferta kulturalna i zapewnienie dostępu do rozrywki 7 dni w tygodniu (m.in. ścieżki rowerowe, place zabaw, boiska, świetlice wiejskie); - dobrze funkcjonujący system komunikacji publicznej z gminami sąsiednimi; - organizowanie imprez integracyjnych; - atrakcyjna oferta edukacyjna (zwłaszcza w zakresie zajęć pozalekcyjnych);	- dobry system komunikacji z mieszkańcami – informowanie mieszkańców o wszystkich zmianach, które ich bezpośrednio dotyczą; - przyjazna i kompetentna obsługa przez pracowników Urzędu Gminy; - spokojne i bezpieczne miejsce do życia, o atrakcyjnych walorach środowiskowych; - dobrze zarządzana Gmina; - Gmina konkurencyjna w stosunku do gmin sąsiednich.

Źródło: Opracowanie własne

9. Mapa strategii

Mapa strategii to model stworzony przez Adama Kaplana i Davida Nortona, który opisuje sposób, w jaki organizacja tworzy swoją wartość w długim czasie. Opiera się on na czterech perspektywach ukazanych w zrównoważonej karcie wyników, tj. perspektywie interesariusza (klienta), perspektywie budżetowej (finansowej), perspektywie procesów wewnętrznych oraz perspektywie wiedzy i rozwoju. Mapa strategii poprzez obrazowanie tych perspektyw, umożliwia klarowne opisanie poszczególnych założeń organizacji oraz powiązań między nimi, które wpływają na wypełnienie postawionych celów.

Mapę strategii można określić zatem jako formę opisu strategii organizacji bazującą na schemacie BSC, której celem jest wizualizacja powiązań przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi - zarówno wewnątrz jak i pomiędzy perspektywami.

W przypadku BSC dla gminy jako podmiotu świadczącego usługi publiczne, na plan pierwszy należy wysunąć perspektywę klienta a nie perspektywę finansową. Aspekt finansowy pełni bowiem rolę ograniczającą, nie jest natomiast celem nadrzędnym dla organizacji typu non profit.

a. Perspektywa interesariusza

Odpowiada na pytanie: *Jak powinniśmy być postrzegani przez naszych interesariuszy, aby osiągnąć naszą wizję? Czego oczekuje klient od Gminy?*

W perspektywie interesariusza (klienta) identyfikuje się segmenty klientów docelowych, w których gmina konkuruje na rynku.

Prawdziwa strategia powinna polegać na zidentyfikowaniu strategicznych grup klientów, jakie gmina obiera sobie za cel. Kiedy gmina wie, kim są jej klienci docelowi, może definiować wartości jakie zamierza im oferować. W perspektywie interesariusza określamy wszystkie oczekiwania interesariusza, które zgłaszają wobec nas, czyli gminy. Oczekiwania te wynikają z wartości oferowanej klientowi.

b. Perspektywa budżetu

Odpowiada na pytanie: *Skąd wziąć pieniądze na realizację oczekiwań interesariuszy?*

Poprawę efektywności budżetu można osiągnąć na 2 podstawowe sposoby: poprzez wzrost dochodów oraz poprawę rentowności.

Wzrost dochodów może odbywać się poprzez:

- wzrost obecnych dochodów własnych,
- poszerzenie możliwości osiągania przychodu (nowe usługi i rynki).

Poprawa rentowności może odbywać się na 2 sposoby:

- pierwszy sposób – redukcja kosztów przez obniżenie wydatków bezpośrednich (tj. bieżących) i pośrednich;
- drugi sposób – bardziej efektywne wykorzystanie aktywów finansowych i rzeczowych, jakie mają do dyspozycji.

c. Perspektywa procesów wewnętrznych

Odpowiada na pytanie: *W jakie procesy operacyjne powinniśmy mierzyć, aby dawać satysfakcję naszym klientom? Które procesy mają największe znaczenie do osiągnięcia wizji i celów w perspektywie klienta i finansowych?*

Perspektywa procesów wewnętrznych wyznacza wszystkie procesy, które należy zrealizować i udoskonalić, żeby wprowadzić obraną strategię w życie.

Procesy wewnętrzne wytwarzają i dostarczają propozycje wartości dla klientów oraz ulepszają procesy i redukują koszty, prowadząc do poprawy rentowności. Można je podzielić na procesy:

- zarządzania operacyjnego – procesy, które wytwarzają i dostarczają produkty i usługi,
- zarządzanie klientem – procesy, które podnoszą wartość klienta,
- innowacje – procesy, które tworzą nowe produkty i usługi,
- regulacyjne i społeczne – procesy, które podnoszą jakość życia społecznego i stan środowiska.

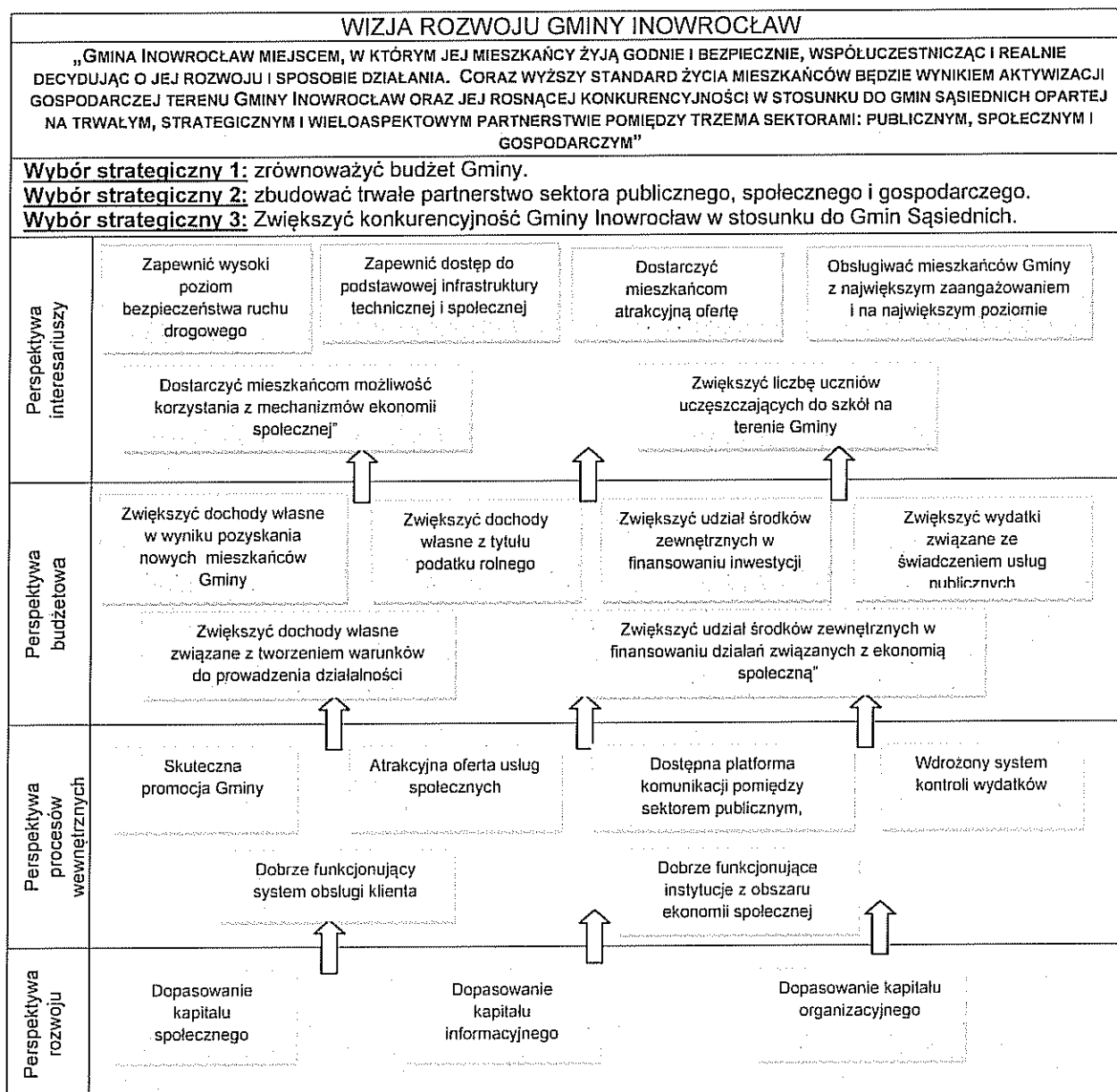
d. Perspektywa wiedzy i rozwoju

Odpowiada na pytanie: *Jak powinniśmy wzmacniać naszą zdolność do zmian i ulepszeń?*

Perspektywa ta opisuje aktywa niematerialne organizacji oraz ich rolę w strategii. Można je podzielić na:

- kapitał ludzki – dostępność wysokich kwalifikacji, wiedzy, umiejętności i kompetencji wymaganych jako wsparcie strategii,
- kapitał informacyjny – dostępność systemów informatycznych sieci oraz infrastruktura wymagane jako wsparcie strategii,
- kapitał organizacyjny – zdolność organizacji do uruchomienia i podtrzymania procesu zmian wymaganego do realizacji strategii.

– Rysunek 1. Mapa strategii Gminy Inowrocław



Źródło: opracowanie własne.

10. Strategia rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020

Misja Gminy Inowrocław: „Efektywne zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców Gminy Inowrocław oraz zapewnienie im szans na lepszą przyszłość.”

Wizja Gminy Inowrocław: „Gmina Inowrocław miejscem, w którym jej mieszkańcy żyją godnie i bezpiecznie, współuczestnicząc i realnie decydując o jej rozwoju i sposobie działania.

Coraz wyższy standard życia mieszkańców będzie wynikiem aktywizacji gospodarczej terenu Gminy Inowrocław oraz jej rosnącej konkurencyjności w stosunku do gmin sąsiednich opartej na trwałym, strategicznym i wieloaspektowym partnerstwie pomiędzy 3 sektorami: publicznym, społecznym i gospodarczym.”

Priorytety:

Wybór strategiczny 1: Zrównoważyć budżet Gminy.

Wybór strategiczny 2: Zbudować trwałe partnerstwo sektora publicznego, społecznego i gospodarczego.

Wybór strategiczny 3: Zwiększyć konkurencyjność Gminy Inowrocław w stosunku do Gmin sąsiednich.

Wyżej zdefiniowana wizja rozwoju Gminy oraz 3 wybory strategiczne, będą realizowane przez cele strategiczne w ramach 4 perspektyw zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Mapa strategii – cele strategiczne

Perspektywa	Cele strategiczne
Perspektywa interesariusza	1. Zapewnić wysoki poziom bezpieczeństwa ruchu drogowego. 2. Zapewnić dostęp do podstawowej infrastruktury technicznej (zwłaszcza wodno-kanalizacyjnej) i społecznej. 3. Dostarczyć mieszkańcom atrakcyjną ofertę spędzania czasu wolnego. 4. Zwiększyć liczbę uczniów uczęszczających do szkół na terenie Gminy. 5. Obsługiwać mieszkańców Gminy z największym zaangażowaniem i na najwyższym poziomie. 6. Dostarczyć mieszkańcom możliwość korzystania z mechanizmów ekonomii społecznej.
Perspektywa budżetu	1. Zwiększyć dochody własne w wyniku pozyskania nowych mieszkańców Gminy. 2. Zwiększyć dochody własne związane z tworzeniem warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. 3. Zwiększyć dochody własne z tytułu podatku rolnego. 4. Zmniejszenie wydatków związanych ze świadczeniem usług publicznych.

	5. Zwiększyć udział środków zewnętrznych w finansowaniu inwestycji. 6. Zwiększyć udział środków zewnętrznych w finansowaniu działań związanych z ekonomią społeczną.
Perspektywa procesów wewnętrznych	1. Skuteczna promocja Gminy. 2. Atrakcyjna oferta edukacyjna. 3. Dostępna platforma komunikacji pomiędzy sektorem publicznym, społecznym i gospodarczym. 4. Wdrożony system kontroli wydatków. 5. Dobrze funkcjonujący system obsługi klienta. 6. Dobrze funkcjonujące instytucje z obszaru ekonomii społecznej
Perspektywa wiedzy i rozwoju	1. Dopasowanie kapitału ludzkiego. 2. Dopasowanie kapitału informacyjnego. 3. Dopasowanie kapitału organizacyjnego.

Źródło: Opracowanie własne

11. Monitorowanie strategii

Istotnym wymogiem, stawianym dokumentom szczebla strategicznego, jest wewnętrzny system monitorowania i ewaluacji postępów we wdrażaniu oraz osiąganiu założonych celów. Gromadzenie i interpretacja danych dotyczących Strategii pozwala na bieżące korekty działań komórek organizacyjnych i osób wdrażających Strategię w razie wystąpienia nieprawidłowości.

Wdrażanie Strategii będzie się odbywać poprzez projekty lub funkcjonalne programy działania. Istotnym elementem każdego planu jest szczegółowa projekcja alokacji środków na poszczególne cele i działania danego programu. Celowe jest stworzenie wokół strategii korzystnego klimatu, dzięki włączeniu w proces opracowania programów operacyjnych instytucji publicznych, społecznych i gospodarczych. Szeroki horyzont, tworzony przez szereg współdziałających instytucji, przyczyni się wydatnie do sukcesu Strategii.

Monitoring wdrażania strategii służy:

- kontroli postępu realizacji poszczególnych projektów wyznaczonych w ramach poszczególnych celów strategicznych;
- obserwacji i ocenie stanu zaawansowania konkretnych projektów umożliwiającej bieżącą identyfikację trudności w ich realizacji;
- ocenie zaangażowania komórek organizacyjnych i osób odpowiedzialnych za ich wdrażanie;
- weryfikacji zgodności z założonymi celami;
- efektywności wykorzystania przeznaczonych na ich realizację środków.

Aby możliwe było obiektywne zbadanie postępu realizacji inwestycji, należy stworzyć wskaźniki umożliwiające jego zbadanie.

W celu ułatwienia nadzoru i kontroli nad realizacją strategii rozwoju Gminy Inowrocław dla każdego celu strategicznego i operacyjnego należy opracować zestaw kilku obiektywnych mierników pozwalających skutecznie monitorować postępy w realizacji strategii rozwoju.

Monitoring realizacji strategii powinien umożliwiać:

- korygowanie działań, jeśli nie przynoszą one zamierzonych efektów;
- reagowanie na zmiany sytuacji strategicznej.

W celu monitorowania poziomu osiągnięcia pożądaných efektów rozwojowych ujętych w niniejszym dokumencie, powołany został **Zespół projektowy do opracowania i zarządzania wdrożeniem Strategii Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020** w składzie:

1. Kierownik projektu - Marek Karólewski – Zastępca Wójta,
2. Członek zespołu ds. organizacyjnych i zasobów ludzkich – Maciej Przeździek – Sekretarz,
3. Członek zespołu ds. inwestycji – Sławomir Kot – Kierownik referatu inwestycji, gospodarki komunalnej i zamówień publicznych,
4. Członek zespołu ds. edukacji – Małgorzata Makowiecka – Kierownik GZEAS Gminy Inowrocław,
5. Członek zespołu ds. społecznych – Ewa Słowik – Kierownik GOPS,
6. Członek zespołu ds. finansów – Aldona Sulinowska – Kierownik referatu finansowo-księgowego,
7. Członek zespołu ds. infrastruktury – Janusz Radzikowski – Kierownik GZK,

Zadania Zespołu projektowego do opracowania i zarządzania wdrożeniem Strategii Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020 w zakresie zarządzania realizacją Strategii obejmują:

- opracowanie programów funkcjonalnych i projektów organizacyjnych;
- inicjowanie działań;
- cykliczną, coroczną ocenę realizacji przyjętej Strategii Rozwoju poprzez raportowanie zaawansowania prac nad jej realizacją;
- rekomendację Wójtowi wniosków dla dalszej realizacji Strategii, w przypadku odchylenia od przyjętych celów strategicznych i celów operacyjnych;
- wskazanie Wójtowi propozycji działań korygujących, chyba, że odchylenia od zakładanych celów i priorytetów są wynikiem aktualizacji Strategii, której prawidłowość zostanie oceniona przez Zespół. W wyniku tej weryfikacji, Wójt

przedstawi Radzie Gminy w Inowrocławiu propozycję dokonania odpowiednich zmian w zapisach Strategii;

- opracowanie wskaźników osiągnięcia celów strategicznych pozwalających na monitoring celów przyjętych w Strategii Rozwoju;
- analiza wskaźnikowa celów przyjętych w Strategii Rozwoju.

Wykonanie celów strategicznych będzie weryfikowane przy pomocy corocznie ustalonych mierników przez **Zespół projektowy do opracowania i zarządzania wdrożeniem Strategii Rozwoju Gminy Inowrocław na lata 2013-2020** – tylko w ten sposób możliwe jest rozwijanie Gminy w wyznaczonym kierunku. Świadomość weryfikacji stopnia realizacji strategii w kolejnych latach, będzie także motywowała do działania.

12. Spis tabel, rysunków i wykresów

TABELA 1. RYNEK DOCELOWY GMINY INOWROCŁAW	10
TABELA 2. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE ATRAKCYJNOŚĆ GMINY DLA KAŻDEGO Z INTERESARIUSZY....	13
TABELA 3. WARTOŚĆ OFEROWANA KLIENTOWI GMINY INOWROCŁAW.....	15
TABELA 4. MAPA STRATEGII – CELE STRATEGICZNE.....	21
 RYSUNEK 1. MAPA STRATEGII GMINY INOWROCŁAW.....	 20