

Strategia rozwoju miasta Chojnice do roku 2030

projekt skierowany do konsultacji społecznych i opiniowania



Spis treści

1	WSTĘP	4
2	PRZEBIEG PRAC I STRUKTURA STRATEGII ROZWOJU MIASTA CHOJNICE DO ROKU 2030	6
3	KONSULTACJE SPOŁECZNE	8
4	WNIOSKI Z DIAGNOZY SYTUACJI SPOŁECZNEJ, GOSPODARCZEJ I PRZESTRZENNEJ	16
5	ANALIZA STRATEGICZNA TOWS/SWOT	25
6	WIZJA ROZWOJU, CELE STRATEGICZNE I KIERUNKI DZIAŁAŃ	32
7	MODEL STRUKTURY FUNKCJONALNO-PRZESTRZENNEJ ORAZ REKOMENDACJE DLA POLITYKI PRZESTRZENNEJ	43
8	OBSZARY STRATEGICZNEJ INTERWENCJI	47
9	SYSTEM REALIZACJI STRATEGII, RAMY FINANSOWE I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	51
10	MONITORING I EWALUACJA STRATEGII	56



Wykonawca:

**Wydział Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej
Koło Naukowe Zintegrowanego Planowania Rozwoju
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**



Zespół autorski:

dr Bartłomiej Kołsut (koordynacja), Weronika Andrzejewska, Zuzanna Cieślak, Jakub Domagalski, Adrian Fojud, Dominik Heydrych, Kamil Januszewski, Kornelia Józwiak, Natalia Kalinowska, Agnieszka Kuchta, Joachim Łyskawka, Jakub Matusiak, Magdalena Przewoźna, Natalia Rawdanowicz, Marta Simińska, Zuzanna Skibińska, Katarzyna Smul, Wiktoria Solecka, Oliwia Suchowiak, Jakub Zastrow

Zamawiający

**Burmistrz Miasta Chojnice
Urząd Miejski w Chojnicach**



Zespół Koordynujący opracowanie Strategii:

Adam Kopczyński (koordynacja), Antoni Szlanga, Renata Dąbrowska, Bartosz Bluma, Jan Koperski, Robert Wajlonis, Wioletta Szreder, Tomasz Kamiński, Waldemar Gregus, Jacek Marczewski, Jacek Domozych, Jarosław Rekowski, Ewa Szymanowicz, Bożena Stopa, Grzegorz Czarnowski, Zbigniew Buława, Piotr Prondzinski, Arkadiusz Meger, Elżbieta Szczepańska, Radosław Krajewicz, Andrzej Ciemiński, Marlena Pawlak, Łukasz Prill

Projekt dokumentu skierowany do konsultacji społecznych i opiniowania



1 Wstęp

Strategie rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek terytorialnych są **współcześnie bardzo popularnym i często wykorzystywanym narzędziem gospodarowania lokalnymi zasobami** w celu podnoszenia poziomu życia i stymulowania rozwoju lokalnego. Parysek (1997, s. 129) definiuje strategię jako „zarysowanie drogi przejścia od stanu istniejącego do stanu docelowego z wyborem określonych priorytetów i własnym, kreatywnym udziałem”. Zdaniem Stępnia i Potoczka (2008, s. 90) strategia to „ogólny program zamierzeń, kierunków działań i decyzji podejmowanych w otoczeniu społecznym, stanowiący jakościową koncepcję przyszłości, zbiór celów, zadań oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych realizowanych przy wykorzystaniu posiadanych zasobów materialnych i ludzkich”. Istotą strategii rozwoju jest szczegółowa diagnoza wybranego obszaru ograniczonego granicami administracyjnymi w zakresie uwarunkowań i czynników rozwoju: przyrodniczych, społecznych i gospodarczych, a następnie wskazanie najbardziej pożądanych kierunków rozwoju jednostki (por. Parysek 1997, s. 129-130). Dokumenty tego typu dotyczą celów długofalowych i stąd tworzone są zazwyczaj na okres od kilku do kilkunastu lat (por. Ackoff 1971; Chandler 1962). Istotną cechą tego typu dokumentów jest hierarchizacja celów (por. Gorzelak, Jałowiecki 2000, s. 49) oraz wybór spośród nich osiągalnych priorytetów (por. Wojtasiewicz 2000: 73; Żuber 2000: 93). Wybór priorytetów jest konieczny, ponieważ „rozwój dokonuje się w sytuacji ograniczonych środków i dlatego istotą strategii jest dokonywanie najważniejszych dla regionu czy miasta wyborów, nie zaś dążenie do zaspokojenia wszystkich zgłaszanych potrzeb. Wynikiem dokonania tych wyborów – i ograniczenia ich do zagadnień najważniejszych – powinna być niewielka liczba celów strategicznych” (Gorzelak, Jałowiecki 2000: 51).

System prawno-administracyjny w Polsce nadaje strategiom rozwoju terytorialnego szczególne znaczenie – są one „**podstawą prowadzenia polityki rozwoju**”. Przez politykę rozwoju rozumie się natomiast „zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej”. Podstawowym zadaniem własnym gminy jest „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty” – strategia rozwoju społeczno-gospodarczego jest z pewnością właściwym narzędziem, które ma wspomagać to zadanie. Skuteczna polityka rozwoju wpływa bowiem na wzrost poziomu życia oraz zaspokajanie potrzeb ogólnospołecznych.



Rycina 1.1. Dwa główne rodzaje działań przewidziane w skutecznej i dobrej strategii rozwoju lokalnego
źródło: opracowanie własne.

Strategie rozwoju tworzone na poszczególnych szczeblach hierarchicznych: unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym, różnią się stopniem szczegółowości i zawartością. **Cechą charakterystyczną strategii poziomu lokalnego jest bazowanie na endogenicznych czynnikach rozwoju** – unikatowych zasobach ludzkich i materialnych, charakterystycznych wyłącznie dla danej jednostki terytorialnej, stąd formułowane w niej cele i priorytety rozwoju są specyficzne i konkretne. Warto podkreślić, że w odróżnieniu od



obowiązkowej strategii rozwoju województwa – strategia rozwoju gminy jest dokumentem fakultatywnym. Jej tworzenie jest wyrazem aktywności i determinacji władz lokalnych, poszukujących najbardziej racjonalnych z punktu widzenia rozwoju jednostki i jakości życia mieszkańców, celów na najbliższe lata. Dokument ten stanowi źródło pomocy dla lokalnych władz przy podejmowaniu niektórych decyzji, co jest istotne szczególnie w sytuacji ograniczonych środków finansowych będących do dyspozycji gmin. Wskazuje on przede wszystkim sposoby poprawy warunków życia mieszkańców oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Ma jednak na celu również m.in. wyzwalenie lokalnych inicjatyw oraz rozwój postaw przedsiębiorczości i zaradności wśród mieszkańców oraz działających w gminie organizacji i stowarzyszeń; promocję – eksponowanie atrakcyjności gminy dla potencjalnych inwestorów, turystów czy nowych mieszkańców, a także stworzenie podstaw do ubiegania się o różnorodne środki zewnętrzne – m.in. fundusze Unii Europejskiej (por. Parysek 1997, Klasik 2001, Stępień, Potoczek 2008).

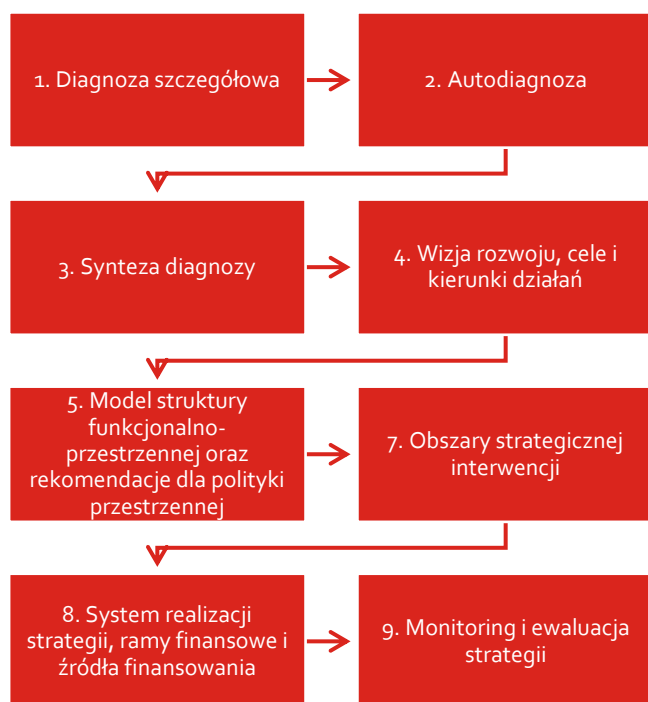
Strategia rozwoju lokalnego musi umiejętnie łączyć dwojakiego rodzaju działania, zmierzające do (ryc. 1.1): **(1) generowania wartości dodanej lokalnego kapitału oraz (2) podnoszenia jakości życia miejscowej społeczności**. Są to z pozoru różne sprawy, choć w strategii należy umiejętnie dobrać kombinację projektów i przedsięwzięć wpisanych w oba te aspekty. Generowanie wartości zmierza do tworzenia zasobów lokalnego kapitału – głównie finansowego, ale także rzeczowego, społecznego i ludzkiego. W praktyce oznacza to zwiększanie przychodów gminnego budżetu (np. poprzez większe wpływy z podatków dochodowych, podatku od nieruchomości) oraz miejscowych przedsiębiorstw i mieszkańców. W generowanie wartości dodanej wpisuje się także zwiększanie skali aktywności gospodarczej i liczby miejsc pracy. Wszystkie te działania zmierzają do wypracowania profilu strategicznego gminy,

określonych priorytetów, które mają zagwarantować jej samodzielny i autonomiczny rozwój. Obok generowania wartości dodanej lokalnego kapitału ważne są także działania na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców. Są to te wszystkie inwestycje, które poprawiają poziom satysfakcji z życia wśród lokalnej społeczności, a także zwiększają możliwości atrakcyjnego i efektywnego spędzania wolnego czasu. Wśród tego rodzaju inwestycji są często te, które dotyczą infrastruktury społecznej i technicznej służącej miejscowej społeczności.



2 Przebieg prac i struktura Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030

Strategia rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 została opracowana według modelu ekspercko-partycypacyjnego, tzn. zawiera ona zarówno ustalenia diagnostyczne i strategiczne osób zajmujących się zawodowo problematyką rozwoju lokalnego jak i lokalnych liderów, mieszkańców miasta, przedsiębiorców i przedstawicieli różnych organizacji publicznych i niepublicznych.



Rycina 2.1. Etapy tworzenia Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030

źródło: opracowanie własne.

Proces budowania strategii rozwoju ma charakter sekwencyjny. Oznacza to, że każdy kolejny etap tego procesu może zostać rozpoczęty po zakończeniu poprzedniego. Opracowanie Strategii dla miasta Chojnice przebiegało w kilku etapach (ryc. 2.1):

1. **Szczegółowa diagnoza stanu istniejącego** – opracowana w oparciu o

zastosowanie szeregu metod badawczych i wykorzystaniu różnych wskaźników opisujących sytuację społeczną, gospodarczą i przyrodniczą miasta Chojnice (rezultaty prac diagnostycznych zostały opublikowane w odrębnym raporcie – w niniejszym dokumencie zostaną opisane najważniejsze wnioski wynikające z raportu);

2. **Autodiagnoza** – opracowana w oparciu o wyniki wywiadów pogłębionych z liderami lokalnymi, wywiady kwestionariuszowe z mieszkańcami oraz spotkania warsztatowe z przedstawicielami społeczności lokalnej (wnioski z badań społecznych stanowiących autodiagnozę, zostały opublikowane wraz z rezultatem prac diagnostycznych w odrębnym raporcie – w niniejszym dokumencie zostaną opisane najważniejsze wnioski wynikające z raportu);
3. **Synteza diagnozy** – sporządzona z wykorzystaniem metody SWOT przy udziale reprezentantów społeczności lokalnej oraz autorów dokumentu – ostateczne rezultaty są efektem prac diagnostycznych prowadzonych w ramach diagnozy szczegółowej oraz autodiagnozy;
4. **Wizja rozwoju, cele i kierunki działań** – opracowana w oparciu o rekomendacje i sugestie przedstawicieli społeczności lokalnej (w ramach konsultacji społecznych), pomysły autorów oraz współpracę z zespołem koordynującym opracowanie strategii miasta Chojnice. Oprócz wizji, strukturę części kierunkowej dokumentu będą stanowiły cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym oraz kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych. Całość tych ustaleń stanowić będzie plan działań strategicznych, które mają pomóc Chojnicom osiągnąć założoną wizję rozwoju i wzmocnić swoje mocne



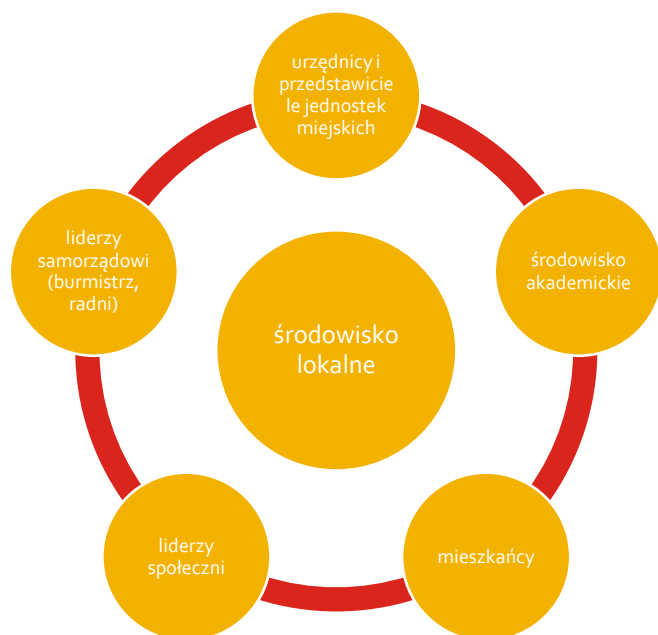
strony, a osłabić negatywne oddziaływanie słabych stron.

5. **Model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz rekomendacje dla polityki przestrzennej miasta** – zmiany legislacyjne, które dokonały się w polskim prawie pod koniec 2020 r. wprowadziły elementy wiążące planowanie strategiczne z planowaniem przestrzennym. Ich materialnym wyrazem ma być model struktury funkcjonalno-przestrzennej, który powinien być przestrzennym obrazem części kierunkowej strategii. Model powinien także prowadzić do opracowania rekomendacji dla lokalnej polityki przestrzennej, określanej w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, a realizowanej poprzez miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego.
6. **Obszary strategicznej interwencji** – kategoria obszarów, które mogą zostać przez miasto wskazane jako szczególnie istotne z punktu widzenia interwencji rozwojowej. Obszary strategicznej interwencji to tereny kumulowania się zjawisk negatywnych lub obszary stanowiące potencjał rozwojowy. Są one materialnym obrazem terytorializacji procesów rozwoju i kierowania interwencji publicznej do całych obszarów, a nie konkretnych sektorów, branż, działalności.
7. **System realizacji strategii, ramy finansowe i źródła finansowania** – zespół działań i ich organizacji, zmierzający do skutecznego wdrażania działań strategicznych oraz korygowania dokonywanych wyborów w oparciu o zmieniającą się sytuację zewnętrzną i wewnętrzną miasta.
8. **Monitoring i ewaluacja strategii** – sposób weryfikacji stopnia realizacji celów i kierunków działań, a także podejmowanych zamierzeń inwestycyjnych.



3 Konsultacje społeczne

Prace nad strategią rozwoju miasta Chojnice koncentrowały się od początku na zaangażowaniu w proces powstawania dokumentu jak największej liczby osób, mieszkańców miasta, przedsiębiorców, liderów społecznych, przedstawicieli różnych środowisk (ryc. 3.1).



Rycina 3.1. Grupy społeczne biorące udział w tworzeniu strategii rozwoju miasta Chojnice

źródło: opracowanie własne.

Prace nad dokumentem prowadzili przedstawiciele środowiska akademickiego, którzy posiadają doświadczenie w zakresie tworzenia podobnych opracowań. Współpraca tzw. środowiska lokalnego oraz zewnętrznego daje możliwość uzyskania efektu synergii budowanego w oparciu o różne potencjały obu grup. Reprezentanci Wydziału Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM wnieśli w opracowanie dokumentu wkład merytoryczny, związany z doświadczeniem i umiejętnościami analizy danych społeczno-gospodarczych i przyrodniczych, ich interpretacją oraz oceną w porównaniu z określonym układem odniesienia. Z kolei środowisko lokalne (mieszkańcy, przedsiębiorcy,

przedstawiciele organizacji pozarządowych, liderzy społeczni) są tym gronem, które najlepiej zna potencjały i problemy miasta oraz przyczyny takiego a nie innego stanu rzeczy.



Rycina 3.2. Etapy konsultacji społecznych przeprowadzonych w ramach tworzenia Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030

źródło: opracowanie własne.

Proces konsultacji społecznych przeprowadzonych w celu opracowania Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 miał kilka etapów (ryc. 3.2). Większość z nich została szczegółowo opisana w raporcie diagnostycznym, w niniejszym rozdziale zostaną one tylko krótko wspomniane. **Pierwszym etapem konsultacji społecznych realizowanych na potrzeby diagnozy strategicznej oraz strategii rozwoju miasta Chojnice były indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami społeczności lokalnej** (przeprowadzone w czerwcu 2021 r.), w których wzięło udział 21 osób z trzech kluczowych grup:

1. **wybialni przedstawiciele społeczności lokalnej** pełniący funkcje w organach stanowiących i wykonawczych na różnych



szczeblach samorządu terytorialnego oraz jednostek pomocniczych,

2. **przedstawiciele jednostek publicznych**, szczególnie podległych burmistrzowi miasta Chojnice, którzy na co dzień organizują i zarządzają usługami publicznymi świadczonymi na rzecz lokalnej społeczności i przedsiębiorców prowadzących działalność na terenie miasta (pracownicy urzędu, placówek oświatowych, spółek komunalnych, instytucji kultury itp.),
3. **przedstawiciele sektora pozarządowego**, tj. organizacji nieformalnych, klubów, ochotniczych straży pożarnych, stowarzyszeń i fundacji działających na terenie miasta Chojnice.

Wywiady z liderami lokalnymi przeprowadzono w oparciu o uprzednio przygotowany scenariusz, w którym znalazły się także pytania dotyczące preferowanych kierunków rozwoju miasta Chojnice. Po przeprowadzeniu wywiadu, dokonano jego transkrypcji, a następnie analizy jakościowej. Szczegółową analizę odpowiedzi na poszczególne pytania (z cytowaniem zanonimizowanych wypowiedzi respondentów) przedstawiono w raporcie diagnostycznym.

Drugim etapem konsultacji społecznych były **wywiady kwestionariuszowe z mieszkańcami miasta Chojnice**. Badanie to przeprowadzono bezpośrednio (face-to-face) z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Metoda ta jest najbardziej wiarygodną techniką pozyskiwania informacji w drodze badań społecznych. Kwestionariusz wywiadu składał się z 13 głównych pytań. Wśród nich były cztery pytania otwarte oraz dziewięć zamkniętych, o różnym stopniu skomplikowania. Niektóre wymagały jednej odpowiedzi, inne z kolei zawierały kilkanaście podpytań, w przypadku których trzeba było określić swoją ocenę na skali liczbowej (najczęściej 1-5). Pytania odnosiły się bezpośrednio do oceny mocnych i słabych stron miasta Chojnice oraz czynników rozwoju lokalnego i ich wykorzystania oraz wyboru kierunków

rozwoju miasta. Populację badawczą w przypadku tych badań stanowili mieszkańcy Chojnic w wieku powyżej 16 lat. Do próby badawczej udało się włączyć 302 respondentów. Analizę wyników badania społecznego przedstawiono w raporcie diagnostycznym.

Warsztat z mieszkańcami
(17.06.2021 r.)

Spotkanie z Zespołem Koordynującym prace nad strategią rozwoju
(16.09.2021 r.)

Warsztat z mieszkańcami
(21.09.2021 r.)

Debata strategiczna
(13.12.2021 r.)

Ryc. 3.3. Warsztaty i spotkania konsultacyjne przeprowadzone w trakcie opracowania diagnozy i projektu strategii
źródło: opracowanie własne.

Procedurę konsultacji społecznych prowadzonych na etapie prac diagnostycznych i projektowania rozwiązań kierunkowych (wraz z elementami identyfikacji preferowanych kierunków rozwoju) rozszerzono o warsztaty strategiczne, spotkania z Zespołem Koordynującym prace nad strategią oraz debatę strategiczną z przedstawicielami środowiska akademickiego, z aktywnym udziałem mieszkańców. Zostały one zorganizowane w czterech terminach (ryc. 3.3). W pierwszej kolejności odbył się **warsztat z mieszkańcami**,



który przeprowadzono w trakcie realizacji badań terenowych (14-18 czerwca 2021 r.).

W czwartek 17 czerwca o godz. 17:00 odbył się warsztat otwarty, który zorganizowano w Szkole Podstawowej nr 1 im. Juliana Rydzkowskiego przy ul. 31 stycznia. Warsztat ten dotyczył podsumowania ustaleń diagnostycznych (w formie macierzy SWOT) oraz identyfikacji działań i projektów do realizacji przez miasto w najbliższych dziesięcioleciu. Efekty tego warsztatu stanowią wkład do analizy SWOT. Szczegółowe wyniki warsztatu przedstawiono w Raporcie diagnostycznym, stanowiącym załącznik do niniejszego opracowania.



Fot. 3.1. Fotografie z warsztatu strategicznego, który odbył się 17.06.2021 r.

Autorstwo: Natalia Kalinowska.

W czerwcu zrealizowano także badania społeczne z mieszkańcami i liderami lokalnymi. Wykorzystano w tym celu metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz metodę bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (face-to-face). **Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono między 14 a 18 czerwca 2021 r.**

Ostatecznie udało się zrealizować wywiady z grupą 22 liderów. Na potrzeby przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych opracowano scenariusz składający się z 12 pytań otwartych, które czasami były przez przeprowadzających wywiad rozwijane. Pytania te można pogrupować w kilka zbiorów. W pierwszej kolejności zadawano tzw. **pytania wstępne dotyczące oceny dotychczasowej polityki rozwoju miasta i jego znaczenie w układzie subregionalnym (1, 2)**, wprowadzające do tematu wywiadu i sondujące pierwsze opinie liderów.

Następnie osoby przeprowadzające wywiad przechodziły do **pytań o najważniejsze mocne i słabe strony Chojnic (3, 4)**. Odpowiedzi na te pytania pozwoliły zidentyfikować kluczowe zasoby rozwojowe miasta, a także najważniejsze bariery utrudniające prowadzenie skutecznej polityki rozwojowej.

Kolejne pytania dotyczyły **rekomendacji w zakresie kierunków rozwoju miasta (5, 6)** na najbliższe lata. Liderzy mogli w ramach odpowiedzi na te pytania wskazać konkretne inwestycje, jakie powinny zostać zrealizowane na terenie miasta.

Następnie zadano liderom pytanie odnoszące się do **wyboru głównych obszarów konkurencyjności miasta Chojnice z innymi jednostkami (7)**. W pytaniu tym chodziło z jednej strony o wskazanie rekomendowanych adresatów strategii, tzn. czy miasto Chojnice powinno skupić się na przyciąganiu nowych inwestorów, nowych mieszkańców lub kierować swoje działania na inne pola zwiększające jej konkurencyjność. Z kolei pytanie o reakcje na kryzys epidemiczny miało na celu identyfikację sugestii co do ograniczania wydatków na różne cele w związku z potencjalnym



zmniejszeniem poziomu wpływów finansowych do budżetu lokalnego.

Kolejna para pytań dotyczyła **relacji miasta Chojnice z gminą Chojnice i Człuchowem (8, 9)**. Uwarunkowania lokalizacyjne, wynikające z faktu sąsiedztwa z gminą obwarzankową oraz innym miastem powiatowym stanowi ważne uwarunkowanie rozwoju Chojnic. Z kolei relacje z pozostałymi gminami także wpływają na funkcjonowanie lokalnej społeczności, szczególnie w aspekcie różnych sieciowych usług publicznych, które wykraczają poza granice administracyjne.

Wywiady z liderami lokalnymi miały charakter poufny – zgodnie ze standardami realizacji tego typu badań (Babbie 2013). Poufne, tzn. odpowiedzi udzielane przez respondentów i umożliwiające identyfikację ich autora znane są wyłącznie zespołowi badawczemu, nie zostały i nie będą ujawniane nikomu spoza tego grona. Wszelkie cytaty podawane w raporcie diagnostycznym zostały zanonimizowane, tzn. są tak przywołane, by nie było możliwe powiązanie wypowiedzi z jej autorką/autorem.

Omówienie najważniejszych wniosków płynących z indywidualnych wywiadów pogłębionych zostanie przedstawione w raporcie diagnostycznym, stanowiącym załącznik do strategii.

Konsultacje społeczne prowadzi się wg różnych metod i na różnym etapie opracowania dokumentu. W przypadku prac diagnostycznych na terenie miasta Chojnice starano się stosować ilościowe i jakościowe techniki badawcze. Ilościowe badania społeczne oparto na metodzie wywiadu kwestionariuszowego (czasami nazywa się tę metodę potocznie badaniem ankietowym). **Bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe, face-to-face z mieszkańcami Chojnic zrealizowano w okresie 14-18 czerwca 2021 r. na próbie 302 osób.** Wywiad kwestionariuszowy to metoda, w której zadawane pytania, zebrane w formie kwestionariusza, są ustalone i identyczne dla wszystkich respondentów (Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001). Jest to narzędzie badawcze zaliczane

do metod bezpośrednich i komunikacyjnych (Kotus 2001). Komunikacyjność tej metody polega na bezpośrednim kontakcie w czasie badania osoby przeprowadzającej wywiad oraz respondenta – w odróżnieniu od ankiety środowiskowej, w której respondent po otrzymaniu kwestionariusza sam go wypełnia i dostarcza ankieterowi. Cele zastosowania tej metody będzie: identyfikacja preferencji i potrzeb rozwojowych wśród mieszkańców Chojnic.

Tabela 3.1. Struktura wiekowa próby badawczej

Grupa wiekowa	Liczba respondentów	Odsetek respondentów
mniej niż 18	85	28%
18-30 lat	63	21%
31-40 lat	40	13%
41-50 lat	31	10%
51-60 lat	20	7%
więcej niż 60 lat	58	20%

źródło: opracowanie własne.

W przypadku badań przeprowadzonych na terenie miasta Chojnice, zastosowano kwestionariusz wywiadu składający się z 12 głównych pytań. Wśród nich były trzy pytania otwarte oraz dziewięć zamkniętych, o różnym stopniu skomplikowania. Niektóre wymagały jednej odpowiedzi, inne z kolei zawierały kilkanaście podpytań, w przypadku których trzeba było określić swoją ocenę na skali liczbowej (najczęściej 1-5). Pytania odnosiły się bezpośrednio do oceny mocnych i słabych stron miasta Chojnice oraz czynników rozwoju lokalnego i ich wykorzystania oraz wyboru kierunków rozwoju miasta. Populację badawczą w przypadku tych badań stanowili mieszkańcy miasta Chojnice. Do próby badawczej udało się włączyć 302 respondentów. Strukturę wiekową respondentów przedstawiono w tabeli 3.1. Jest ona względnie zrównoważona, choć nieco



nadrepzentowana jest grupa najmłodszych mieszkańców miasta, a niedorepzentowana grupa mieszkańców najstarszych – różnice między strukturą próby badawczej, a strukturą populacji są jednak na tyle nieduże, że należy uważać wyniki jako względnie reprezentatywne. Opis rezultatów wywiadów kwestionariuszowych z mieszkańcami miasta zawarto w raporcie diagnostycznym, stanowiącym załącznik do niniejszej strategii.

Po zakończeniu intensywnych badań terenowych zdecydowano się przeprowadzić kolejny warsztat z mieszkańcami, który odbył się 21 września 2021 r. w Sali Sesyjnej Urzędu Miejskiego w Chojnicach. Przebieg warsztatu był bardzo zbliżony do tego, który przeprowadzono w czerwcu – powtórzona formuła miała zwiększyć reprezentatywność wypracowanych rozwiązań i zaangażować nowy uczestników. Podczas pierwszej części spotkania uczestnicy analizowali i oceniali najważniejsze mocne i słabe strony miasta, a w kolejnej – wybierali i określali kluczowe ich zdaniem przedsięwzięcia do realizacji w horyzoncie najbliższych 10 lat. Na koniec każda z grup warsztatowych przedstawiała swoje wybory i omawiała główne wyniki prac. Do prac warsztatowych przygotowano mieszkańcom odpowiednie, wielkoformatowe materiały, matryce oraz mapy, które pomogły w określaniu lokalizacji potencjalnych przedsięwzięć strategicznych. Całość spotkania trwała ok. 3 godziny.



Fot. 3.2. Fotografie z warsztatu strategicznego, który odbył się 21.09.2021 r.

Źródło: zbiory UM w Chojnicach.

Kolejnym akcentem konsultacji społecznych na etapie diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej oraz tworzenia projektu strategii, była debata strategiczna „Wyzwania strategiczne miasta wynikające z aktualnych procesów w skali regionalnej, krajowej i międzynarodowej”, która odbyła się w Sali Sesyjnej Urzędu Miejskiego w Chojnicach 13 grudnia 2021 r. o godz. 15:30. W debacie uczestniczyli przedstawiciele środowiska akademickiego, którzy omawiali główne zewnętrzne czynniki i wyzwania przed którymi stoją Chojnice. Wśród zaproszonych debatantów byli:

- **Prof. dr hab. Paweł Churski** (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu) – dziekan Wydziału Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, specjalista w zakresie rozwoju regionalnego i polityki regionalnej,





- **Prof. dr hab. Jacek Knopek** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – politolog, mieszkaniec Chojnic, regionalista i specjalista z zakresu uwarunkowań historycznych i regionalnych,
- **Dr Radomir Matczak** (Związek Miast Polskich) – ekonomista, wieloletni dyrektor w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego odpowiedzialny za tworzenie regionalnej strategii rozwoju, obecnie pracownik i doradca Związku Miast Polskich,
- **Prof. dr hab. Tadeusz Palmowski** (Uniwersytet Gdański) – pochodzący z Chojnic geograf, specjalista z zakresu geografii ekonomicznej, współpracy transgranicznej i studiów regionalnych,
- **Prof. dr hab. Tadeusz Strykiewicz** (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu) – wieloletni kierownik Zakładu Polityki Regionalnej i Integracji Europejskiej, a później Zakładu Geografii Ekonomicznej UAM, stypendysta i wykładowca kilku uczelni zagranicznych, koordynator wielu międzynarodowych i krajowych projektów badawczych z zakresu geografii ekonomicznej i polityki rozwoju miast i regionów.

Debata strategiczna podzielona była na dwie główne części, podczas których starano się odpowiedzieć na kluczowe pytania strategiczne:

Temat 1: „Chojnice i jego otoczenie a układ regionalny” (po ok. 7 minut na osobę). Pytania zarysowujące dyskusję:

- Czy nadchodzące lata będą bardziej procesem marginalizującym tereny oddalone od centrów rozwoju (kurczenie się miasta, depopulacja, odpływ młodych ludzi), czy wręcz odwrotnie – nastąpi proces integracji peryferii z centrum?
- Czy Chojnice wraz z bezpośrednim otoczeniem mają szansę tworzyć w najbliższych latach subregionalne centrum rozwojowe dla obszarów okolicznych powiatów?
- Czy miasto powinno współpracować z wiejską gminą obwarzankową i Człuchowem (formuła obszaru funkcjonalnego Chojnic i Człuchowa)? Jakie powinny być płaszczyzny współpracy?

Temat 2: „Chojnice a zmiany ogólnopolskie i międzynarodowe” (po ok. 7 minut na osobę)

- Jak kryzys pandemiczny może wpłynąć na rozwój takich miast jak Chojnice? Jakie zmiany obserwowano dotąd?
- Czy strategia „Zielonego Ładu” i zwrotu w stronę ograniczania wpływu człowieka na środowisko będzie korzystna dla Chojnic i innych miast subregionalnych? Jakie narzędzia adaptacji do tych zmian może wykorzystać miasto?
- Czy istnieją inne globalne i ogólnopolskie wyzwania, które stoją przed miastami średnimi, takimi jak Chojnice?

W debacie uczestniczyli także mieszkańcy i członkowie zespołu koordynującego opracowanie strategii. Ponadto, była ona także dostępna online dla wszystkich chętnych. Na koniec debaty mieszkańcy zgromadzeni w Sali Sesyjnej mieli możliwość zabrać głos.



Fot. 3.3. Relacja z debaty w lokalnych mediach



Weekend FM
16 grudnia 2021

W Chojnicach odbyła się debata na temat kierunku, jaki powinno obrać miasto w najbliższej dekadzie

<https://weekendfm.pl/?n=94624&>



W Chojnicach odbyła się debata na temat kierunku, jaki powinno obrać miasto w najbliższej dekadzie (FOTO)

Fot. 3.4. Relacja z debaty w lokalnych mediach

Ponadto, w ramach procesu konsultacji społecznych na etapie diagnostycznym, wpłynęły do autorów diagnozy **wnioski i uwagi pisemne od przedstawicieli społeczności lokalnej, w których zawarto opinie i oceny sytuacji istniejącej oraz rekomendacje strategiczne**. Podsumowanie tych wniosków również znalazło swoje miejsce w raporcie diagnostycznym.

Podczas całego procesu opracowania diagnozy i projektu strategii rozwoju, czynnie uczestniczyli w nim członkowie **Zespołu Koordynującego opracowanie Strategii rozwoju dla miasta Chojnice do roku 2030 r.**, powołani *Zarządzeniem Nr 22/2021 Burmistrza Miasta Chojnice z dnia 11 marca 2021 r. w sprawie powołania Zespołu Koordynującego prace nad opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta Chojnice do roku 2030*. Zespołem kieruje Zastępca Burmistrza Miasta Chojnice, Adam Kopczyński, a skład zespołu tworzą radni, urzędnicy i przedstawiciele jednostek miejskich (tab. 3.2). Autorzy dokumentu strategicznego spotykali się z zespołem na etapie opracowania diagnozy i projektu dokumenty. Osoby tworzące Zespół były także w grupie respondentów wywiadów pogłębianych oraz uczestniczyli w pracach warsztatowych.

Tabela 3.2. Zespół Koordynujący opracowanie Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030

Lp	Imię i nazwisko	Funkcja
1	Adam Kopczyński	Zastępca Burmistrza Miasta Chojnice
2	Antoni Szlanga	Przewodniczący Rady Miejskiej
3	Renata Dąbrowska	Przewodnicząca Klubu Radnych Program 2023
4	Bartosz Bluma	Przewodniczący Klubu Radnych Prawo i Sprawiedliwość
5	Jan Koperski	Przewodniczący Klubu Radnych Komitet Obywatelski
6	Robert Wajlonis	Dyrektor Generalny Urzędu Miejskiego, Sekretarz Miasta
7	Wioletta Szreder	Skarbnik Miasta Chojnice
8	Tomasz Kamiński	Dyrektor Wydziału Programów Rozwojowych i Współpracy Zagranicznej
9	Waldemar Gregus	Dyrektor Wydziału Planowania Przestrzennego
10	Jacek Marczewski	Dyrektor Wydziału Gospodarowania Nieruchomościami
11	Jacek Domozych	Dyrektor Wydziału Budowlano-Inwestycyjnego
12	Jarosław Rekowski	Dyrektor Wydziału Gospodarki Komunalnej
13	Ewa Szymanowicz	Dyrektor Wydziału Finansowego
14	Bożena Stopa	Dyrektor Wydziału Spraw Obywatelskich
15	Grzegorz Czarnowski	Dyrektor Wydziału Edukacji, Wychowania i Zdrowia
16	Zbigniew Buława	Dyrektor Wydziału Sportu i Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi
17	Piotr Prondziński	Dyrektor Wydziału Zarządzania Kryzysowego, Ochrony Ludności i Spraw Obronnych
18	Arkadiusz Meger	Komendant Straży Miejskiej
19	Elżbieta Szczepańska	Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej
20	Radosław Krajewicz	Dyrektor Chojnickiego Centrum Kultury
21	Andrzej Ciemiński	Architekt Miejski
22	Marlena Pawlak	Konserwator Zabytków Miasta Chojnice
23	Łukasz Prill	Dyrektor Wydziału Ochrony Środowiska i Gospodarki Odpadami



źródło: opracowanie własne.

Ostatni etap prac konsultacyjnych będzie dotyczył realizacji tzw. konsultacji ustawowych, tzn. wynikających z zapisów art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Zostaną one podsumowane i opisane w ostatecznej wersji projektu, który zostanie przedłożony Radzie Miejskiej w Chojnicach po zakończeniu tego etapu.



4 Wnioski z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej

Najważniejsze potencjały i problemy rozwojowe miasta zostały szczegółowo przeanalizowane i opisane w raporcie diagnostycznym. Diagnoza szczegółowa została następnie poddana syntezy z wykorzystaniem metody SWOT. Wnioski z syntezy są przedmiotem niniejszego rozdziału. Rozdział ten jest także konsekwencją obowiązku wynikającego z przepisów art. 10e ust. 3 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

Najczęstszym narzędziem stosowanym w celu syntezy diagnozy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego jest **analiza SWOT**. Polega ona na podsumowaniu diagnozy poprzez określenie mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń mogących wpłynąć na sytuację rozwojową obszaru. W celu przeprowadzania analizy SWOT Chojnic przyjmuje się następujące ustalenia definicyjne:

- **Mocne strony** – wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę Chojnic (czynnik wewnętrzny);
- **Słabe strony** – wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę Chojnic (czynnik wewnętrzny);
- **Szanse** – wszystko to, co stwarza Chojnicom szansę korzystnej zmiany (czynnik zewnętrzny);
- **Zagrożenia** – wszystko to co stwarza Chojnicom niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej (czynnik zewnętrzny).

Macierz SWOT miasta Chojnice została sformułowana (jak już wcześniej wspomniano) z uwzględnieniem wiedzy ekspertów zewnętrznych i lokalnych. Wybrane ostatecznie mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla Chojnic (wraz z wagami) zostały przedstawione w tab. 4.1.

Mocne strony

Za najważniejszą mocną stroną miasta Chojnice uznano **Przyroda, środowisko (lasek miejski, Park 1000-lecia i in.) (waga: 0,202)**. Miasto położone jest w dolinie Strugi Jarcewskiej, w otoczeniu bardzo cennych przyrodniczych obszarów (m.in. Park Narodowy Bory Tucholskie, Zaborski Park Krajobrazowy). To bez wątplenia szczególnie cenny zasób tego obszaru w skali ponadlokalnej. W obszarze miasta zlokalizowany jest także Park 1000-lecia, który po rewaloryzacji jest jedną z najbardziej atrakcyjnych przestrzeni publicznych miasta. Ponadto, tereny wzdłuż strugi Jarcewskiej, stanowią ważny rezeruar pod nowe nasadzenia rozszerzanie funkcji przyrodniczych miasta. Istotnym zasobem przyrodniczym jest także Lasek Miejski, teren nie zagospodarowany w istotny sposób. Zarówno mieszkańcy, jak i lokalni liderzy oczekują pozostawienia tego obszaru bez istotnych ingerencji człowieka. Ostatnim ważnym i cennym przyrodniczo terenem zieleni jest Wzgórze Ewangelickie. Ponadto, w mieście występują także mniejsze zieleńce, obszary zieleni izolacyjnej i urządzonej. Warto także wspomnieć, że istotnym zasobem miasta są także inne przyrodnicze zasoby – powietrze, woda – o których stan i jakość należy dbać i przeciwdziałać procesowi ich zanieczyszczania.

Za drugą najważniejszą mocną stroną Chojnic uznano **atrakcyjne, dobrze zagospodarowane Śródmieście (waga: 0,140)**. Proces rewitalizacji tej części miasta rozpoczął się w okolicy 2000 r. i jest prowadzony nadal. Objął on dotąd modernizację i renowację płyty Starego Rynku, ulic 31 stycznia i Tadeusza Kościuszki. Działania te objęły także przebudowę prostej architektonicznie zabudowy Rynku i nadanie jej charakteru staromiejskiego. Działania te, wraz z corocznie realizowanym programem dofinansowania elewacji budynków zabytkowych wpłynęły na pozytywne postrzeganie Śródmieścia i wysoką jakość tej przestrzeni.



Tabela 4.1. Macierz SWOT dla miasta Chojnice

WAGA	MOCNE STRONY	WAGA	SŁABE STRONY
0,202	Przyroda, środowisko (lasek miejski, Park 1000-lecia i in.)	0,232	Korki i zbyt intensywny ruch samochodowy w centrum (szczególnie na kilku najważniejszych skrzyżowaniach)
0,140	Atrakcyjne, dobrze zagospodarowane Śródmieście	0,160	Zła jakość powietrza związana z tzw. niską emisją i nadmiernym ruchem samochodowym
0,133	Jakość infrastruktury i usług społecznych (szkoły, centrum kultury, obiekty sportowe i in.)	0,115	Starzenie się społeczności miasta i odpływ młodych osób, głównie do ośrodków regionalnych
0,126	Ponadlokalne funkcje usługowe (podmioty świadczące usługi dla obszaru znacznie szerszego niż powiat chojnicki)	0,106	Kumulacja problemów społecznych, technicznych i gospodarczych w Dzielnicy Dworcowej
0,103	Optymalna struktura przestrzenna - koncentracja wielu usług w Śródmieściu ("wszędzie blisko") oraz rozdzielenie strefy przemysłowej od mieszkalnych	0,104	Niewłaściwie rozwinięty układ drogowy (mała liczba dróg w kierunku wschód-zachód oraz ograniczenia wynikające z bariery jaką jest linia kolejowa)
0,093	Atrakcyjne tereny mieszkaniowe (pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne)	0,090	Duża część terenów (głównie własność IHAR) wyłączona z inwestycji ze względu na odmienne od polityki przestrzennej miasta preferencje strategiczne tych podmiotów
0,077	Relatywnie dobrze rozwinięty sektor małych przedsiębiorstw i miejsc pracy oraz wolne tereny inwestycyjne na obszarze miasta	0,080	Brak miejsc integracji osiedlowej i zinstytucjonalizowanych form pobudzania aktywności obywatelskiej (np. budżet obywatelski)
0,072	System dróg rowerowych	0,063	Braki w infrastrukturze technicznej (np. system gospodarki odpadami komunalnymi) i społecznej (np. opieka żłobkowa)
0,054	Zintegrowana, „zakorzeniona” w mieście społeczność (w tym pochodzenie kaszubskiego)	0,050	Zły stan techniczny niektórych dróg osiedlowych
WAGA	SZANSE	WAGA	ZAGROŻENIA
0,230	Zewnętrzne środki finansowe, głównie na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska i rewitalizacją miast oraz infrastrukturę transportową	0,200	Peryferyjne położenie miasta z punktu widzenia krajowego układu drogowego i osadniczego (wymywanie kapitału ludzkiego do dużych ośrodków miejskich)
0,200	Wzrost poziomu świadomości ekologicznej wśród społeczeństwa oraz większe zainteresowanie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody)	0,180	Zagrożenia dla środowiska przyrodniczego, w tym szczególnie zmiany klimatu i zwiększenie częstotliwości występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych
0,180	Programy zewnętrzne wspierające integrację miejskich obszarów funkcjonalnych	0,175	Problemy na rynku wykonawców inwestycji budowlanych w najbliższych latach (kumulacja inwestycji przy zbyt niskiej podaży usług budowlanych będą skutkować wzrostem kosztów realizacji inwestycji)
0,160	Brak konkurencyjnych ośrodków miejskich w bezpośrednim sąsiedztwie miasta	0,165	Proces suburbanizacji i rozlewania się miasta
0,130	Zinstytucjonalizowane formy współpracy międzysamorządowej z sąsiednimi gminami	0,150	Problemy gospodarcze i społeczne wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii
0,100	Plany inwestycyjne podmiotów kolejowych (modernizacja i rozbudowa linii)	0,130	Zmniejszenie poziomu autonomii finansowej samorządów w związku ze zmianami podatkowymi



Trzecią mocną stroną o nieco mniejszej **wadze (0,133)** jest **jakość infrastruktury i usług społecznych (szkoły, centrum kultury, obiekty sportowe i in.)**. Badania diagnostyczne pokazują, że sieć szkolna (szkoły podstawowe) jest względnie korzystnie ukształtowana, a stan zasobów lokalowych placówek oświatowych, poza nielicznymi wyjątkami wymagającymi modernizacji, raczej dobry. Miasto zrealizowało także w ostatnich latach szereg inwestycji w infrastrukturę kulturalną (Chojnicki Centrum Kultury, amfiteatr w Fosie Miejskiej) i sportową (stadion KS Chojniczanka, mniejsze obiekty sportowe i rekreacyjne). Rozbudowanej i względnie dobrej jakości infrastrukturze społecznej towarzyszy działalność placówek publicznych i niepublicznych, które rozwijają ofertę usług społecznych w tych obiektach. Finalnie, dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna korzystnie wpływa na jakość życia, komfort funkcjonowania i podnosi atrakcyjność osiedleńczą miasta.

Inną mocną stroną miasta Chojnice są **ponadlokalne funkcje usługowe (podmioty świadczące usługi dla obszaru znacznie szerszego niż powiat chojnicki)** (**waga 0,126**). Chojnice właściwie od początków istnienia miasta były ośrodkiem handlu i obsługi terenów je otaczających. Dziś ta sytuacja jest jeszcze bardziej widoczna. Wśród ośrodków powiatowych południowo-zachodniej części województwa pomorskiego (m.in. Człuchów, Bytów) jest wyraźnie największym. Większym także od najbliższych ośrodków powiatowych sąsiedniego województwa kujawsko-pomorskiego (Sępólno Krajeńskie, Tuchola). To sprawia, że w związku z działaniem tzw. teorii ośrodków centralnych (większe miasta w związku z efektem skali oferują większy i zwykle lepszej jakości pakiet usług komercyjnych i świadczeń publicznych), miasto pełni funkcje obsługi w zakresie świadczeń ponadlokalnych względem obszaru szerszego niż powiat chojnicki. To z kolei sprawia, że Chojnice mogą budować swój rozwój na tzw. usługach centralnych, których postęp warunkowany jest rozszerzaniem zasięgu o kolejne rynki

lokalne gminy i powiatów sąsiadujących z Chojnicami.

Inną ważną mocną stroną miasta Chojnice jest **optymalna struktura przestrzenna - koncentracja wielu usług w Śródmieściu ("wszędzie blisko") oraz rozdzielenie strefy przemysłowej od mieszkalnych** (**waga: 0,103**). Chojnice mają jedną z najlepiej ukształtowanych struktur funkcjonalnych. Kompaktowość miasta, jego kształt geometryczny sprawiają, że znacznie łatwiej i taniej jest planować systemy i budować systemy infrastruktury sieciowej (drogi, kanalizacja, wodociąg i in.). Ponadto, lokalizacja tzw. generatorów ruchu (punkty świadczenia najważniejszych usług publicznych i komercyjnych, tj. sklepy, szkoły, urzędy i inne placówki publiczne), skupiona w dużej części w Śródmieściu i jego bezpośrednim sąsiedztwie sprawia, że miasto nie odczuwa tak mocno jak inne procesów wyludniania się centrum i przenoszenia działalności handlowych i usługowych wyłącznie do galerii handlowych zlokalizowanych na peryferiach miasta. Struktura przestrzenna Chojnic jest chyba najważniejszym, niesterowalnym i zastanym zasobem miasta, który ogranicza skalę kosztów finansowych i społecznych, których doświadczają inne miasta, o znacznie gorszym rozkładzie przestrzennym głównych generatorów ruchu i kluczowych przestrzeni publicznych.

Ważną mocną stroną miasta (szczególnie wobec istniejących problemów suburbanizacji) są **atrakcyjne tereny mieszkaniowe (pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne)** (**waga: 0,093**). Chojnice, podobnie jak inne średnie miasta w Polsce przeżywa problem depopulacji, wywołany głównie rozlewaniem się miasta i przeniesieniem się mieszkańców do strefy podmiejskiej. Obecność uregulowanych terenów mieszkaniowych (szczególnie w północno-wschodniej i północno-zachodniej części miasta), może wpłynąć na przynajmniej częściowe zahamowanie procesu odpływu migracyjnego do gminy wiejskiej Chojnice. Problemem jest niestety sytuacja



własnościowa części terenów, które zostały w planach miejscowych przeznaczone pod budownictwo mieszkaniowe, gdyż są one własności IHAR, który nie jest obecnie szczególnie zainteresowany przeznaczeniem ich pod inwestycje mieszkaniowe.

Mocną stroną miasta Chojnice jest także **relatywnie dobrze rozwinięty sektor małych przedsiębiorstw i miejsc pracy oraz wolne tereny inwestycyjne na obszarze miasta** (waga: 0,077). Jak już wcześniej wspomniano, Chojnice są miastem małego handlu i usług, który jest uzupełniany kilkoma dużymi podmiotami sektora przemysłowego. W mieście jest także relatywnie dużo terenów przeznaczonych pod aktywizację gospodarczą, jednak, podobnie jak w przypadku obszarów przeznaczonych pod mieszkalnictwo, są one zarządzane przez IHAR i czasowo „zamrożone”.

Za mocną stroną miasta uznano również **system dróg rowerowych** (waga: 0,072). Wymaga on pewnych uzupełnień i modernizacji, jednak razem z systemem dróg i ścieżek rowerowych gminy wiejskiej Chojnice oraz (szerzej) powiatu chojnickiego stanowi atrakcyjną ofertę infrastrukturalną dla rozwoju transportu zeroemisyjnego.

Ostatnią mocną stroną, którą zdecydowano się wyodrębnić jest **zintegrowana, „zakorzeniona” w mieście społeczność (w tym pochodzenie kaszubskiego)** (waga: 0,054). Chojnice położone są na pograniczu regionu Kaszub oraz tzw. Ziemi Północnych, które są znacznie mocniej zróżnicowane kulturowo. Tym, co różni Chojnice od terenów na zachód od powiatu chojnickiego jest względnie zintegrowana historycznie społeczność lokalna, w której łatwiej jest budować wspólne działania i organizować mieszkańców wokół wspólnych celów. Wynika to z ukształtowanej przez pokolenia wspólnej świadomości terytorialnej. W Chojnicach działa oddział Zrzeszenia Kaszubsko-Pomorskiego, a symbole kaszubskie (które łączą miasto z gminą wiejską i innymi gminami powiatu chojnickiego) są przechowywane i w prowadzonych na

tym terenie muzeach i innych instytucjach kultury.

Słabe strony

Katalog najważniejszych słabych stron otwiera kluczowy problem miasta, tj. **korki i zbyt intensywny ruch samochodowy w centrum (szczególnie na kilku najważniejszych skrzyżowaniach)** (waga: 0,232). Problem ten był często przedmiotem rozmów z mieszkańcami w trakcie badań terenowych, opisanych w raporcie diagnostycznym. Jest to także bariera dostrzegana przez uczestników warsztatów strategicznych. Korki i zbyt intensywny ruch samochodowy wynika w dużym stopniu z układu drogowego miasta i istnienia tzw. „wąskich gardeł”, w których ruch samochodowy się blokuje. Największe braki w układzie drogowym to przede wszystkim brak zachodniego obejścia drogowego miasta, niewielka liczba połączeń wschód-zachód przez Strugę Jarcewską oraz ograniczenia w możliwości rozwoju układu drogowego wynikające z krzyżowania się infrastruktury drogowej i kolejowej na wschodniej granicy miasta z gminą wiejską Chojnice (ul. Gdańska).

Drugą słabą stroną miasta, jest **zła jakość powietrza związana z tzw. niską emisją i nadmiernym ruchem samochodowym** (waga: 0,160). Ruch samochodowy, który wprowadzany jest do centrum miasta (w związku z brakiem obejść drogowych – zachodniego i północnego) powoduje dużą skalę liniowej emisji, skoncentrowanej przestrzennie. Z drugiej strony, problemem miasta (ale także innych miast) jest duża skala niskiej emisji, pochodzącej z indywidualnych źródeł ciepła, spalających paliwa stałe (piece na węgiel, drewno). Niska jakość powietrza zaznacza się głównie w okresie jesienno-zimowym. Jest to także pochodną braku alternatyw dla pieców na paliwa stałe oraz względnie niskiej chęci do zmiany źródeł ciepła lub braku takich możliwości, związanych z sytuacją ekonomiczną



gospodarstwa domowego. Problem ten jest szczególnie dotkliwy w strefie zasobów komunalnych, w których nie ma dostępu do sieci ciepłowniczej oraz w obszarze zabudowy jednorodzinnej (Chojnice w porównaniu do innych miast mają dużą ilość zabudowy jednorodzinnej na swoim terenie; zob. np. os. Kolejarz). Miasto prowadzi programy dofinansowania wymiany pieców na paliwa stałe. Jednak na uzyskanie widocznego w szerszej skali skutku tych działań, niezbędna jest wieloletnia konsekwencja i cierpliwość (w związku z ograniczeniami budżetowymi i dużą skalą potrzebnych do wykonania inwestycji).

Kolejną słabą stroną, zidentyfikowaną w ramach procesu diagnostycznego jest **starzenie się społeczności miasta i odpływ młodych osób, głównie do ośrodków regionalnych** (waga: 0,115). Dane migracyjne potwierdzają odpływ mieszkańców do większych ośrodków miejskich, w tym głównie do Trójmiasta i jego strefy zewnętrznej. Emigrują głównie młodzi ludzie, co wiąże się z rozwojem zawodowym, zdobywaniem wykształcenia wyższego. Ten proces, wraz z suburbanizacją (na przedmieścia wyprowadza się głównie grupa osób 30-45 lat, czyli najczęściej rodziny zakładające swoje gospodarstwa domowe) powoduje szybkie zmiany w strukturze wieku. Zmiany te wywołują z kolei konsekwencje przede wszystkim dla lokalnego rynku pracy (obniżona podaż pracy skutkująca spadającą konkurencyjnością obszaru) oraz infrastruktury społecznej (mniejszy popyt na miejsca w szkołach oraz potrzeba tworzenia obiektów i usług społecznych dedykowanych seniorom).

Słabą stroną miasta Chojnice jest także **kumulacja problemów społecznych, technicznych i gospodarczych w Dzielnicy Dworcowej** (waga: 0,106). Dzielnica Dworcowa jest jednostką osadniczą powstałą wskutek doprowadzenia kolei do Chojnic. Obszar ten rozwijał się silnie w II połowie XIX w. i znaczna część zabytkowej zabudowy tego terenu pochodzi właśnie z tych czasów. Badania diagnozujące sytuację kryzysową w mieście

potwierdzają, że obok Śródmieścia, jest to dzielnica najbardziej zagrożona marginalizacją społeczną. Jest to także teren przeżywający problemy gospodarcze (mniej punktów usługowych, dużo pustostanów) i techniczne (konieczność renowacji obiektów zabytkowych). Wydaje się, że interwencja publiczna skierowana na wyprowadzenie tego obszaru ze stanu zdegradowanego jest nadal konieczna.

Słabą stroną miasta Chojnice, związaną z koncentracją nadmiernego ruchu samochodowego w wybranych miejscach przestrzeni miejskiej jest **niewłaściwie rozwinięty układ drogowy (mała liczba dróg w kierunku wschód-zachód oraz ograniczenia wynikające z bariery jaką jest linia kolejowa)** (waga: 0,104). Jest to rezultat z jednej strony istnienia bariery środowiskowej, która utrudnia prowadzenie przyjaznych środowiskowo i jednocześnie mało kosztownych ciągów w układzie wschód-zachód, a z drugiej – z krzyżowaniem się istotnego ciągu drogowego (ul. Gdańska) z linią kolejową we wschodniej części miasta i ograniczeniami technicznymi przebudowy układu na bardziej wydolny. Przebudowa i uzupełnienie układu drogowego miasta wymaga znacznych nakładów finansowych oraz zaangażowania podmiotów zewnętrznych (zarządców dróg, linii kolejowej i współfinansujących nowe projekty).

Specyficzną dla Chojnic słabą stroną jest **duża część terenów (głównie własność IHAR) wyłączona z inwestycji ze względu na odmienne od polityki przestrzennej miasta preferencje strategiczne tych podmiotów** (waga: 0,090). Mapa pokrycia terenu pokazuje relatywnie dużą część niezagospodarowaną i względnie dobrze zlokalizowaną z punktu widzenia atrakcyjności mieszkaniowej i gospodarczej. Dla obszarów tych opracowane są także w większości plany miejscowe przeznaczające te tereny pod inwestycje mieszkaniowe i gospodarcze. Niestety jednak odmienne priorytety rozwojowe właściciela działek uniemożliwiają ich inwestycyjne uruchomienie.



Słabą stroną miasta, wskazywaną w badaniach społecznych oraz warsztatach strategicznych jest **brak miejsc integracji osiedlowej i zinstytucjonalizowanych form pobudzania aktywności obywatelskiej (np. budżet obywatelski) (waga: 0,080)**. Miasto podzielone jest na 10 samorządów osiedlowych, jednak analizy i opinie liderów lokalnych pokazują, że nie dochodzi w ramach tych jednostek do istotnych procesów integracyjnych (jako jedną z przyczyn tego stanu rzeczy wymieniano brak przestrzeni, która byłaby dedykowana takiej integracji). Jednocześnie miasto nie uruchomiło jak dotąd instytucji budżetu obywatelskiego, który mógłby wzmocnić oddolną aktywność.

Pewną słabą stroną miasta są **braki w infrastrukturze technicznej (np. system go-spodarki odpadami komunalnymi) i społecznej (np. opieka żłobkowa) (waga: 0,063)**. Znaczna część obiektów infrastruktury społecznej jest bardzo dobrze rozbudowana, o czym wspomniano w opisie mocnych stron. Są jednak pewne braki infrastrukturalne (opieka żłobkowa, przestrzenie dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami), których uzupełnienie jest konieczne. Ponadto, wydaje się, że infrastruktura i usługi w zakresie gospodarki odpadami komunalnymi wymagają rozwoju i uzupełnień, szczególnie w zakresie instalacji przekształcania odpadów komunalnych oraz mechanizmów motywujących do selektywnej zbiórki i recyklingu odpadów. Będzie to ważne wyzwanie rozwojowe w kontekście zmian jakie zachodzą w Polsce i konieczności zagwarantowania mniejszego oddziaływania człowieka na środowisko przyrodnicze.

Problemem miasta, który jest stopniowo rozwiązywany, jednak w związku z rozwojem nowej zabudowy ciągle obecny, jest **zły stan techniczny niektórych dróg osiedlowych (waga: 0,050)**. Jak już wcześniej wspomniano, w Chojnicach jest relatywnie dużo obszarów zabudowy jednorodzinnej wolnostojącej, w większości powstałej po 1990 r. Układ drogowy na tych osiedlach wymaga

niekiedy uzupełnień i modernizacji, stąd zamieszczenie tej słabej strony jako jednej z istotnych.

Szanse

Obok mocnych i słabych stron miasta Chojnice, na jego rozwój w istotny sposób wpływają okoliczności zewnętrzne o charakterze pozytywnym (szanse) i negatywnym (zagrożenia). Katalog najważniejszych szans otwierają **zewnętrzne środki finansowe, głównie na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska i rewitalizacją miast oraz infrastrukturę transportową (waga: 0,230)**. Przy znanych i opisanych w raporcie diagnostycznych ograniczeniach budżetowych miasta i innych tego typu ośrodków samorządowych, pozyskiwanie zewnętrznego dofinansowania inwestycji jest kluczową szansą zwiększającą możliwości rozwoju. Wśród potencjalnych źródeł wsparcia inwestycji miejskich są krajowe i regionalny program operacyjny (czyli fundusze europejskie dla Pomorza), środki z Krajowego Planu Odbudowy oraz tzw. Polskiego Ładu. Ponadto, dostępne są także inne środki krajowe i regionalne, związane z rozbudową infrastruktury drogowej, społecznej i gospodarczej. Okres do 2030 r. powinien być czasem pozyskania znacznych środków zewnętrznych na projekty transformujące lokalną sytuację energetyczną, zwiększające wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz poprawiające sytuację infrastrukturalną miasta, w tym szczególnie drogową.

Ważną zmianą społeczną, która ma charakter pozytywny i dotyczy ogółu społeczeństwa Polski jest **wzrost poziomu świadomości ekologicznej wśród społeczeństwa oraz większe zainteresowanie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody) (waga: 0,200)**. Zmiany klimatu i stan środowiska przyrodniczego wymagają od jednostek samorządu terytorialnego działań adaptacyjnych i zmieniających niekorzystne tendencje. Będą one łatwiejsze do



realizacji i bardziej skuteczne w przypadku wysokiej świadomości społecznej w tym aspekcie. Nie ulega wątpliwości, że ta świadomość ulega zmianie – dowodzą temu wyniki badań CBOS (Komunikat z badań „Świadomość ekologiczna Polaków”, nr 163/2020). Podobnie wygląda sytuacja w zakresie aktywności fizycznej i preferowania zdrowego stylu życia. Wg innych badań CBOS (Komunikat z badań „Aktywność fizyczna Polaków” nr 125/2018), zwiększa się regularnie odsetek uprawiających różnego rodzaju sporty. Jest to szczególnie widoczne w przypadku jazdy rowerem (wzrost liczby osób uprawiających tę dyscyplinę w okresie 2013-2018 o ok. 7%) oraz biegania i joggingu (wzrost o ok. 7%). Zmiany społeczne w zakresie świadomości ekologicznej i aktywności fizycznej stwarzają większe zapotrzebowanie na dobrze przygotowaną infrastrukturę rekreacyjną, a także stwarzają szansę na bardziej aktywną politykę prośrodowiskową.

Trzecią kluczową szansą związaną z możliwościami zwiększania potencjału rozwojowego miasta są **programy zewnętrzne wspierające integrację miejskich obszarów funkcjonalnych (waga: 0,180)**. W poprzednim okresie programowania, miasto Chojnice korzystało w dużym stopniu z możliwości realizacji inwestycji z tego źródła poprzez projekty partnerskie, rozwijane w ramach Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego. W kolejnej perspektywie finansowej, inwestycje terytorialne w ramach miejskich obszarów funkcjonalnych zostaną utrzymane, co stwarza kolejną dużą szansę na dalszy rozwój współpracy gmin obszaru chojnickiego i człuchowskiego.

Struktura osadnicza bezpośredniego otoczenia Chojnic sprawia, że **brak jest konkurencyjnych ośrodków miejskich w bezpośrednim sąsiedztwie miasta (waga: 0,160)**. To z kolei powoduje, że miasto (wraz ze współpracującymi sąsiadami w ramach obszaru funkcjonalnego) może nadal pełnić funkcje ponadlokalne w zakresie obsługi przynajmniej części obszarów powiatów

sąsiadujących z Chojnicami. Wynika to wprost z konsekwencji działania teorii ośrodków centralnych i kształtowania się obszarów obsługi w zależności od rangi placówek znajdujących się w danym mieście.

Miasto Chojnice włączone jest także w **zinstytucjonalizowane formy współpracy międzysamorządowej z sąsiednimi gminami (waga: 0,130)** co w kontekście budowania ponadlokalnej oferty usługowej i pozycji może mieć pozytywny wpływ na rozwój miasta. Wśród wspólnych inicjatyw jest Chojnicko-Człuchowski Miejski Obszar Funkcjonalny (wspólna realizacja projektów w okresie 2014-2020), wspólne prowadzenie instalacji przekształcania odpadów komunalnych w Nowym Dworze oraz porozumienia lokalne z gminą Chojnice związane z oświatą lub gospodarką wodno-ściekową. Ponadto, Chojnice koordynuje z okolicznymi gminami system dróg rowerowych i współpracuje w zakresie budowy dróg i innych elementów infrastrukturalnych. Wszystkie te formy wspólnego działania mogą być wykorzystane do budowania rozwoju lokalnego w najbliższej przyszłości. Warto także dodać, że kolejny okres strategiczny powinien być czasem rozwoju ww. form i zacieśniania relacji partnerskiej współpracy z pozostałymi gminami.

Szansą, która także może wpłynąć korzystnie na rozwój Chojnic są **plany inwestycyjne podmiotów kolejowych (modernizacje i rozbudowa linii) (waga: 0,100)**. Chojnice nie leżą w pobliżu istotnych w skali kraju szlaków drogowych. Niemniej jednak, pewną pozytywną okolicznością są plany modernizacji i rozbudowy infrastruktury kolejowej. Linia kolejowa nr 211 jest od kilku lat sukcesywnie modernizowaną, choć nie prowadzi ona ruchu pasażerskiego (być może po zakończeniu prac modernizacyjnych to nastąpi). W dokumencie przygotowanym przez PKP PLK S.A. pn. „zamierzenia inwestycyjne na lata 2021-2030 z perspektywą do 2040 roku” zapisano m.in. przebudowę linii kolejowej nr 208 na odcinku Wierzuchcin – Chojnice, linii kolejowej nr 281 na odcinku



Gnieszno – Chojnice, rewitalizację linii kolejowej nr 210 (Człuchów) – Chojnice, rewitalizację i elektryfikację linii kolejowej nr 203 na odcinku Chojnice – Piła. Są to oczywiście bardzo ambitne zamierzenia, w większości bardzo trudne do realizacji do 2030 roku, jednak perspektywa ich realizacji może podnieść atrakcyjność lokalizacyjną Chojnic i zmniejszyć skalę peryferyjności tego ośrodka.

Zagrożenia

Wśród zagrożeń, które mogą wpłynąć na sytuację rozwojową miasta Chojnice uznano **peryferyjne położenie miasta z punktu widzenia krajowego układu drogowego i osadniczego (wymywanie kapitału ludzkiego do dużych ośrodków miejskich) (0,200)**. Miasto jest konsekwentnie marginalizowane w polityce rozwoju krajowego układu drogowego. Najbliższa droga szybkiego ruchu to droga ekspresowa S5 w okolicach Świecia (ok. 75 km) oraz Autostrada A1 w okolicach Starogardu Gdańskiego (ok. 90 km). Po wybudowaniu drogi ekspresowej S11, odległość do węzła w okolicach Okonka będzie wynosić ok. 50 km. Są to bardzo duże odległości, które obniżają konkurencyjność inwestycyjną Chojnic. Ponadto, relatywnie duża odległość do ośrodków aspirujących do miana metropolii (Trójmiasto, Poznań) dodatkowo zwiększa potencjalny poziom marginalizacji. Fakt tak niekorzystnego położenia w układzie osadniczym i transportowym, a także pomijanie miasta w priorytetach transportowych kraju może mieć negatywny wpływ na rozwój miasta w najbliższej przyszłości.

Współcześnie bardzo mocno zaznaczającymi się negatywnymi czynnikami rozwoju są **zagrożenia dla środowiska przyrodniczego, w tym szczególnie zmiany klimatu i zwiększenie częstotliwości występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych (waga: 0,180)**. Zwiększenie się liczby ekstremalnych zjawisk pogodowych, zjawisko suszy, zmniejszanie się zasobów wodnych – to tylko niektóre konsekwencje zmian

globalnych, jakie odczuwamy także w skali lokalnej. Na te zmiany każda lokalna jednostka samorządu terytorialnego powinna być przygotowana. Dlatego też opracowywane są plany adaptacji do zmian klimatu. Również w formułowaniu strategii rozwoju miasta Chojnice dostrzega się negatywne procesy środowiskowe i konieczność przeciwdziałać im, a tam, gdzie zmiana nie jest możliwa – odpowiednio adaptowanie się do nich.

Pandemia COVID-19 wywołała szereg skutków dla społeczeństw i gospodarek świata. Jednym z nich była duża skala interwencji publicznej i skierowanie znacznych środków finansowych na inwestycje (np. Europejski i Krajowy Plan Odbudowy). Z drugiej strony, załamanie się łańcuchów dostaw i odbicie popytowe po lockdownie wywołało zjawisko inflacji obserwowane właściwie w całej Unii Europejskiej i innych krajach rozwiniętych. Wszystkie te okoliczności, wraz z rozpoczęciem realizacji inwestycji w ramach nowego okresu programowania środków unijnych spowoduje najpewniej **problemy na rynku wykonawców inwestycji budowlanych w najbliższych latach (kumulacja inwestycji przy zbyt niskiej podaży usług budowlanych będą skutkować wzrostem kosztów realizacji inwestycji) (waga: 0,175)**. Skutkiem tego zjawiska mogą być trudne do osiągnięcia cele finansowe realizacji inwestycji. Zwiększony popyt na usługi budowlane może zwiększyć ich cenę, a to będzie się wiązało z problemami finansowymi samorządów.

Procesy suburbanizacji i rozlewania się miasta (waga: 0,165), obserwowane także w Chojnicach, rozszerzają swój zasięg w coraz większym stopniu i należy je także traktować jako jedno z zagrożeń. Przenoszenie się mieszkańców miast do strefy podmiejskiej będzie zwiększać skalę ruchu samochodowego, a także odpływ istotnych dochodów podatkowych. Jednocześnie znaczna część osób wyprowadzających się poza granice Chojnic będzie nadal korzystała z miejskich usług publicznych. Również z tego powodu należy dążyć do rozwijania partnerskiej współpracy z



sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego, szczególnie z gminą wiejską Chojnice. Celem tej współpracy powinna być koordynacja polityki przestrzennej i inwestycyjnej oraz wspólne partycypowanie w realizacji usług publicznych.

Zagrożeniem, które może negatywnie wpłynąć na rozwój Chojnic w najbliższej przyszłości są **problemy gospodarcze i społeczne wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii (waga: 0,150)**. Krótkoterminowe skutki pandemii są jak na razie dla gospodarki relatywnie niewielkie, co wynika z dużej ilości publicznych środków finansowych przekazanych z budżetu państwa podmiotom prywatnym. Długofalowo kryzys pandemiczny może mieć jednak więcej negatywnych konsekwencji, których skalę dziś trudno przewidzieć. Z pewnością zjawisko pandemii utrudni dalsze sieciowanie gospodarki (popularnie zwane globalizacją), tj. zwiększanie skali powiązań międzynarodowych i wydłużanie łańcucha produkcji. Trudności w przemieszczaniu się ludzi oraz przewożeniu towarów (w związku z ograniczeniem rozprzestrzeniania się wirusa) mogą wpłynąć na zmianę przewag konkurencyjnych niektórych terytoriów, w tym także Polski. Trudne do przewidzenia jest także zwiększanie poziomu zadłużenia w związku z aktywną interwencją finansową w okresie pandemii. Kluczowym zagrożeniem w perspektywie najbliższych 2 lat jest rosnąca inflacja, która jest skutkiem kryzysu popytowego i nadmiernego popytu, który generuje wzrost cen. Zahamowanie tego procesu będzie się odbywało poprzez tzw. schłodzenie gospodarki, czyli podniesienie stóp procentowych, w konsekwencji obniży konsumpcję i aktywność inwestycyjną. Może to mieć skutki finansowe (obniżenie wpływów budżetowych i wzrost wydatków) i gospodarcze (mniejsza skala inwestycji prywatnych) dla miasta.

Gminy w Polsce w coraz większym stopniu odczuwają **zmniejszenie poziomu autonomii finansowej samorządów w związku ze zmianami podatkowymi (waga: 0,130)**. Ponadto, wzrasta

ciągłe obciążenie zadaniowe (wydatki bieżące) lokalnych budżetów. Najczęściej przywoływanym przykładem są wydatki na oświatę, które od dawna nie bilansują się w związku z nieadekwatnością subwencji oświatowej do realnych kosztów utrzymania systemu oświaty. Ponadto, w ostatnich latach gminy przejmują kolejne zadania i obowiązki (np. w sektorze gospodarowania odpadami komunalnymi, adaptacja do zmian klimatu) nie otrzymując na te zadania adekwatnych środków finansowych. Konieczność finansowania kolejnych wydatków z dochodów własnych (wobec relatywnie dużego poziomu wydatków bieżących) stanowi istotne zagrożenie dla lokalnych samorządów. Z kolei zmiany podatkowe powodują zmniejszenie się wpływu z tytułu podatków dochodowych, które są głównym źródłem dochodów własnych gmin.



5 Analiza strategiczna TOWS/SWOT

Zastosowanie w analizie strategicznej metody SWOT nie kończy się na określeniu głównych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Nie jest też prawdą, że służy ona wyłącznie diagnozowaniu. Na jej podstawie rozwinęły się bowiem metody pozwalające na wyznaczenie w usystematyzowany sposób opcji strategicznego działania danej jednostki. Jedną z metod, która oferuje coś więcej niż tylko ogólny kierunek działania wyrażający się w stwierdzeniu „wzmacniaj silne strony, wykorzystując szanse i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia” jest analiza TOWS/SWOT. Oprócz usystematyzowanego połączenia dwóch komplementarnych względem siebie podejść do organizacji „z zewnątrz do wewnątrz” oraz „od wewnątrz do zewnątrz”, a także badania efektu synergii występującego między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi oferuje ona cztery normatywne strategie działań.

Metoda TOWS/SWOT to sposób na określenie głównych kierunków strategicznych dla organizacji z wykorzystaniem jej mocnych i słabych stron oraz obecnych w otoczeniu szans i zagrożeń. Procedura stosowania tej metody zakłada przede wszystkim ocenę siły powiązań pomiędzy poszczególnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi z uwzględnieniem ich wag. Im większa siła powiązań i wyższa waga danego czynnika tym większe prawdopodobieństwo, że wpłynie on na rozwój miasta Chojnice.

Procedura określenia siły powiązań między poszczególnymi mocnymi, słabymi stronami, szansami i zagrożeniami (czyli właśnie analiza TOWS/SWOT) została przeprowadzona w następujący sposób. W pierwszej kolejności sporządzono 8 macierzy relacji pomiędzy zdiagnozowanymi czynnikami rozwoju. Przy tworzeniu każdej z nich ważne były następujące pytania (por. Dziedmianowicz i in. 2012):

- Czy mocne strony Chojnic pozwolą wykorzystać pojawiające się w otoczeniu szanse? (macierz 1);
- Czy słabe strony Chojnic „zablokują” wykorzystanie pojawiających się w otoczeniu szans? (macierz 2);
- Czy mocne strony Chojnic pozwolą na przezwyciężenie pojawiających się w otoczeniu zagrożeń? (macierz 3);
- Czy słabe strony Chojnic wzmocnią negatywny skutek pojawiających się w otoczeniu zagrożeń? (macierz 4);
- Czy pojawiające się w otoczeniu zagrożenia osłabią mocne strony Chojnic? (macierz 5);
- Czy pojawiające się w otoczeniu szanse spotęgują mocne strony Chojnic? (macierz 6);
- Czy pojawiające się w otoczeniu zagrożenia spotęgują słabe strony Chojnic? (macierz 7);
- Czy pojawiające się w otoczeniu szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony Chojnic? (macierz 8);

W procedurze oceny związku pomiędzy poszczególnymi mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami wykorzystano **kilkustopniową skalę** od braku zależności (0 punktów), po bardzo silną zależność (2 punkty). Poziomą intensywność relacji między czynnikami określano nadając jedną z pięciu wartości: 0; 0,5; 1; 1,5; 2.

Po stworzeniu 8 szczegółowych macierzy, podsumowano wyniki w formie tabeli syntetycznej, uwzględniającej siłę powiązań i nadane wcześniej wagi poszczególnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W ten sposób określono optymalny wariant strategiczny w ramach czterech możliwości:

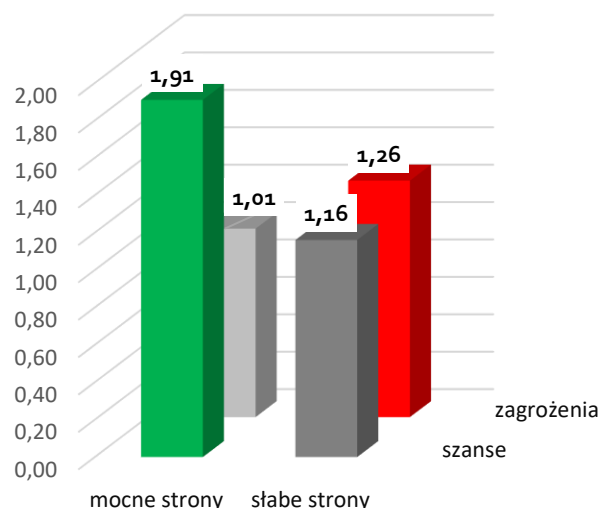
1. **Strategia ofensywna** (najwyższa korelacja ważona między mocnymi stronami i szansami) – cechuje gminy, które stawiają przede wszystkim na wykorzystanie mocnych stron i nadarzających się szans. Za pomocą swoich atutów wykorzystują one szanse rozwoju,



- a z kolei nadarzające się okazje przekładają na dalsze wzmocnienie atutów.
- Strategia konkurencyjna** (najwyższa korelacja ważona między słabymi stronami i szansami) – cechuje gminy, które nastawiają się na wykorzystywanie nadarżających się szans do eliminowania słabych stron i zamieniania ich w atuty.
 - Strategia konserwatywna** (najwyższa korelacja ważona między mocnymi stronami i zagrożeniami) – cechuje gminy, które planują maksymalnie wykorzystać mocne strony przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia dla rozwoju nadchodzących zagrożeń.
 - Strategia defensywna** (najwyższa korelacja ważona między słabymi stronami i zagrożeniami) – cechuje jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom.

Rezultaty zastosowania metody TOWS/SWOT dla określenia preferowanej strategii rozwoju miasta Chojnice zaprezentowano na ryc. 5.1. Wyraźniej najwyższą wartość korelacji ważonych uzyskała kombinacja mocnych stron i szans, czyli strategia ofensywna (1,91). W dalszej kolejności powinny być przez władze miasta wykorzystywane elementy strategii defensywnej obejmującej korelację słabych stron i zagrożeń (1,26), strategii konkurencyjnej obejmującej relacje między słabymi stronami i szansami (1,16) oraz strategii konserwatywnej obejmującej relacje między mocnymi stronami i zagrożeniami (1,01). W dalszej części rozdziału (tabela 5.1) przedstawiono cztery macierze stanowiące tabelaryczne podsumowanie analiz strategicznych między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi (im wyższa wartość i ciemniejsza barwa w danej komórce, tym większy poziom obustronnej relacji ważonej pomiędzy poszczególnymi czynnikami określonej w oparciu o wcześniej wymienione pytania i skalę punktową). Zostaną one jednak najpierw krótko opisane tekstowo – wizja rozwoju miasta

Chojnice powinna bowiem stać się kombinacją istniejących wariantów strategicznych.



Rycina 5.1. Wyniki analizy TOWS/SWOT w układzie wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju Chojnic

źródło: opracowanie własne na podstawie określonych mocnych, słabych stron, szans i zagrożeń oraz nadanych im wag i określonych korelacji.

Strategia ofensywna polega na maksymalnym wykorzystaniu relacji jaka zachodzi między szansami zlokalizowanymi w otoczeniu a mocnymi stronami miasta. W macierzy opisującej wzajemne relacje między tymi dwoma grupami czynników (tab. 5.1) widać szczególnie wyraźną rolę zasobów przyrodniczych oraz zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji. Dochodzi także do istotnych związków między ponadlokalną rangą niektórych usług świadczonych w Chojnicach a brakiem istotnych ośrodków konkurencyjnych w najbliższym otoczeniu. Miasto Chojnice może przyciągać nowych mieszkańców i inwestorów względnie dobrze rozwiniętym systemem usług publicznych, kompaktową strukturą przestrzenną, atrakcyjnym Śródmieściem oraz ofertą terenów mieszkaniowych (w tym bardzo dużą ilością terenów pod budownictwo mieszkaniowe jednorodzinne). Ponadto, należy w świetle tych ustaleń wykorzystywać nadarżające się okazje związane ze środkami zewnętrznymi, które mogą



w największy stopniu zwiększać potencjał inwestycyjny miasta. Wobec ograniczonych dochodów własnych (które nie są wystarczające dla realizacji wszystkich oczekiwanych przedsięwzięć) pozyskiwanie funduszy zewnętrznych powinno być priorytetem strategii ofensywnej w najbliższych latach. Szczególnie zbliżające się programy związane z Zielonym Ładem, Krajowym Planem Odbudowy oraz programami krajowymi mogą wzmocnić ochronę zasobów przyrodniczych oraz przyczynić się do lepszej adaptacji do zmian klimatu (w tym przypadku korzystne są także pozytywne zmiany zachodzące w świadomości społecznej).

Znacznie mniejsza suma korelacji ważonych cechuje **strategię defensywną** (tab. 5.2), która polega na minimalizowaniu wpływu słabych stron oraz występujących w otoczeniu zagrożeń. Wyniki analiz powiązań słabych stron i zagrożeń pokazują szczególnie trudną sytuację w przypadku realizacji negatywnego scenariusza dotyczącego kontynuacji procesu suburbanizacji i rozlewania się miasta. Jeśli skala tego zjawiska będzie się zwiększała, a jednocześnie nie zostaną rozwiązane podstawowe problemy infrastrukturalne związane z transportem indywidualnym i zbiorowym, wówczas może dojść do znacznego pogorszenia się jakości życia i nawarstwiania się problemów komunikacyjnych. Miasto Chojnice powinno minimalizować i tam, gdzie jest to możliwe – likwidować słabe strony. Wśród nich szczególnie istotne są bariery związane z układem komunikacyjnym. Inną ważną rekomendacją płynącą z analizy relacji między słabymi stronami i zagrożeniami, to konieczność adaptacji do zmian środowiskowych oraz przeciwdziałania tym, które są możliwe do sterowania z wykorzystaniem lokalnych zasobów.

Trzecia w kolejności jest **strategia konkurencyjna**, polegająca na wykorzystaniu powiązań między słabymi stronami gminy i szansami, które pojawiają się w jej otoczeniu. Wartości opisujące

relacje poszczególnych czynników zamieszczono w tabeli 5.3. W kontekście tego wariantu strategicznego należy zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, w minimalizacji skutków słabych stron ważne będzie w najbliższym okresie strategicznym wykorzystanie szansy jaką dają programy dofinansowania infrastruktury drogowej oraz w ramach wsparcia miejskich obszarów funkcjonalnych (rozwój alternatywnych do samochodu środków transportu). Z drugiej strony, szanse pojawiające się w otoczeniu dają możliwość poprawy w zakresie jakości powietrza i stanu środowiska. Rozwiązanie tego problemu to z jednej strony likwidacja pieców na paliwa stałe i przejście na źródła mniej emisyjne, a także kolejne instalacje bazujące na odnawialnych źródłach energii. Zmiany w świadomości społecznej i coraz powszechniej dostrzegany problem niskiej emisji i jej konsekwencji dla zdrowia ludzi, będą tworzyły społeczną presję na przyspieszenie prośrodowiskowych działań i inwestycji.

Ostatnim, najmniej skorelowanym wariantem strategicznym jest **strategia konserwatywna** (tab. 5.4), w której potwierdza się, że suburbanizacja i proces rozlewania się miasta może być przyczyną pogłębiania problemów środowiskowych (zanieczyszczenie powietrza, hałas) oraz finansowych. Ponadto, zagrożenia gospodarcze i społeczne wynikające z konsekwencji pandemii COVID-19 mogą zablokować wykorzystanie niektórych mocnych stron miasta. Zagrożenia gospodarcze powodujące wzrost inflacji i kosztów realizacji usług mogą osłabić lokalne przedsiębiorstwa, co odczują ich pracownicy, a tym samym mieszkańcy miasta. Zagrożenia te mogą także uniemożliwić wykorzystanie potencjału terenów inwestycyjnych – podnoszenie stóp procentowych wskutek inflacji zawsze schładza gospodarkę i ogranicza skłonność do konsumpcji i inwestycji.



Tabela 5.1. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariancie strategii ofensywnej (mocne strony/szanse)

STRATEGIA OFENSYWNA		O1	O2	O3	O4	O5	O6
1,91		Zewnętrzne środki finansowe, głównie na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska i rewitalizacją miast oraz infrastrukturę transportową	Wzrost poziomu świadomości ekologicznej wśród społeczeństwa oraz większe zainteresowanie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody)	Programy zewnętrzne wspierające integrację miejskich obszarów funkcjonalnych	Brak konkurencyjnych ośrodków miejskich w bezpośrednim sąsiedztwie miasta	Zinstytucjonalizowane formy współpracy międzysamodziałowej z sąsiednimi gminami	Plany inwestycyjne podmiotów kolejowych (modernizacja i rozbudowa linii)
S1	Przyroda, środowisko (lasek miejski, Park 1000-lecia i in.)	0,19	0,16	0,07	0,03	0,05	0,02
S2	Atrakcyjne, dobrze zagospodarowane Śródmieście	0,06	0,03	0,06	0,07	0,00	0,01
S3	Jakość infrastruktury i usług społecznych (szkoły, centrum kultury, obiekty sportowe i in.)	0,06	0,08	0,05	0,04	0,02	0,01
S4	Ponadlokalne funkcje usługowe (podmioty świadczące usługi dla obszaru znacznie szerszego niż powiat chojnicki)	0,09	0,06	0,09	0,08	0,06	0,05
S5	Optymalna struktura przestrzenna - koncentracja wielu usług w Śródmieściu ("wszędzie blisko") oraz rozdzielanie strefy przemysłowej od mieszkalnych	0,05	0,01	0,03	0,02	0,01	0,02
S6	Atrakcyjne tereny mieszkaniowe (pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne)	0,02	0,03	0,00	0,03	0,01	0,01
S7	Relatywnie dobrze rozwinięty sektor małych przedsiębiorstw i miejsc pracy oraz wolne tereny inwestycyjne na obszarze miasta	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
S8	System dróg rowerowych	0,05	0,06	0,03	0,01	0,02	0,01



Tabela 5.2. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariancie strategii defensywnej (słabe strony/zagrożenia)

STRATEGIA DEFENSYWNA		T1	T2	T3	T4	T5	T6
1,26		Peryferyjne położenie miasta z punktu widzenia krajowego układu drogowego i osadniczego (wymywanie kapitału ludzkiego do dużych ośrodków miejskich)	Zagrożenia dla środowiska przyrodniczego, w tym szczególnie zmiany klimatu i zwiększenie częstotliwości występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych	Problemy na rynku wykonawców inwestycji budowlanych w najbliższych latach (kumulacja inwestycji przy zbyt niskiej podaży usług budowlanych będą skutkować wzrostem kosztów realizacji inwestycji)	Proces suburbanizacji i rozlewania się miasta	Problemy gospodarcze (m.in. inflacja) i społeczne wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii	Zmniejszenie poziomu autonomii finansowej samorządów w związku ze zmianami podatkowymi
W1	Korki i zbyt intensywny ruch samochodowy w centrum (szczególnie na kilku najważniejszych skrzyżowaniach)	0,05	0,08	0,08	0,15	0,00	0,02
W2	Zła jakość powietrza związana z tzw. niską emisją i nadmiernym ruchem samochodowym	0,02	0,07	0,03	0,07	0,04	0,02
W3	Starzenie się społeczności miasta i odpływ młodych osób, głównie do ośrodków regionalnych	0,09	0,00	0,01	0,08	0,03	0,00
W4	Kumulacja problemów społecznych, technicznych i gospodarczych w Dzielnicy Dworcowej	0,02	0,00	0,04	0,01	0,02	0,01
W5	Niewłaściwie rozwinięty układ drogowy (mała liczba dróg w kierunku wschód-zachód oraz ograniczenia wynikające z bariery jaką jest linia kolejowa)	0,01	0,04	0,04	0,05	0,02	0,01
W6	Duża część terenów (głównie własność IHAR) wyłączona z inwestycji ze względu na odmienne od polityki przestrzennej miasta preferencje strategiczne tych podmiotów	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
W7	Brak miejsc integracji osiedlowej i zinstytucjonalizowanych form pobudzania aktywności obywatelskiej (np. budżet obywatelski)	0,02	0,00	0,00	0,01	0,04	0,01
W8	Braki w infrastrukturze technicznej (np. system gospodarki odpadami komunalnymi) i społecznej (np. opieka żłobkowa)	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01



Tabela 5.3. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariacie strategii konkurencyjnej (słabe strony/szanse)

STRATEGIA KONKURENCYJNA		O1	O2	O3	O4	O5	O6
1,16		Zewnętrzne środki finansowe, głównie na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska i rewitalizacją miast oraz infrastrukturę transportową	Wzrost poziomu świadomości ekologicznej wśród społeczeństwa oraz większe zainteresowanie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody)	Programy zewnętrzne wspierające integrację miejskich obszarów funkcjonalnych	Brak konkurencyjnych ośrodków miejskich w bezpośrednim sąsiedztwie miasta	Zinstytucjonalizowane formy współpracy międzysamorządowej z sąsiednimi gminami	Plany inwestycyjne podmiotów kolejowych (modernizacja i rozbudowa linii)
W1	Korki i zbyt intensywny ruch samochodowy w centrum (szczególnie na kilku najważniejszych skrzyżowaniach)	0,11	0,05	0,04	0,04	0,05	0,02
W2	Zła jakość powietrza związana z tzw. niską emisją i nadmiernym ruchem samochodowym	0,07	0,06	0,03	0,03	0,02	0,02
W3	Starzenie się społeczności miasta i odpływ młodych osób, głównie do ośrodków regionalnych	0,01	0,02	0,01	0,03	0,01	0,02
W4	Kumulacja problemów społecznych, technicznych i gospodarczych w Dzielnicy Dworcowej	0,05	0,02	0,04	0,01	0,02	0,03
W5	Niewłaściwie rozwinięty układ drogowy (mała liczba dróg w kierunku wschód-zachód oraz ograniczenia wynikające z bariery jaką jest linia kolejowa)	0,05	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
W6	Duża część terenów (głównie własność IHAR) wyłączona z inwestycji ze względu na odmienne od polityki przestrzennej miasta preferencje strategiczne tych podmiotów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
W7	Brak miejsc integracji osiedlowej i zinstytucjonalizowanych form pobudzania aktywności obywatelskiej (np. budżet obywatelski)	0,03	0,06	0,01	0,01	0,01	0,00
W8	Braki w infrastrukturze technicznej (np. system gospodarki odpadami komunalnymi) i społecznej (np. opieka żłobkowa)	0,03	0,03	0,01	0,01	0,02	0,00



Tabela 5.4. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariantcie strategii konserwatywnej (mocne strony/zagrożenia)

STRATEGIA KONSERWATYWNA		T1	T2	T3	T4	T5	T6
1,01		Peryferyjne położenie miasta z punktu widzenia krajowego układu drogowego i osadniczego (wymywanie kapitału ludzkiego do dużych ośrodków miejskich)	Zagrożenia dla środowiska przyrodniczego, w tym szczególnie zmiany klimatu i zwiększenie częstotliwości występowania ekstremalnych zjawisk pogodowych	Problemy na rynku wykonawców inwestycji budowlanych w najbliższych latach (kumulacja inwestycji przy zbyt niskiej podaży usług budowlanych będą skutkować wzrostem kosztów realizacji inwestycji)	Proces suburbanizacji i rozlewania się miasta	Problemy gospodarcze (m.in. inflacja) i społeczne wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii	Zmniejszenie poziomu autonomii finansowej samorządów w związku ze zmianami podatkowymi
S1	Przyroda, środowisko (lassek miejski, Park 1000-lecia i in.)	0,02	0,05	0,02	0,07	0,03	0,01
S2	Atrakcyjne, dobrze zagospodarowane Śródmieście	0,03	0,00	0,01	0,05	0,02	0,01
S3	Jakość infrastruktury i usług społecznych (szkoły, centrum kultury, obiekty sportowe i in.)	0,03	0,01	0,02	0,04	0,02	0,03
S4	Ponadlokalne funkcje usługowe (podmioty świadczące usługi dla obszaru znacznie szerszego niż powiat chojnicki)	0,03	0,00	0,00	0,03	0,02	0,02
S5	Optymalna struktura przestrzenna - koncentracja wielu usług w Śródmieściu ("wszędzie blisko") oraz rozdzielenie strefy przemysłowej od mieszkalnych	0,02	0,03	0,00	0,05	0,01	0,01
S6	Atrakcyjne tereny mieszkaniowe (pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne)	0,06	0,02	0,02	0,05	0,04	0,01
S7	Relatywnie dobrze rozwinięty sektor małych przedsiębiorstw i miejsc pracy oraz wolne tereny inwestycyjne na obszarze miasta	0,02	0,00	0,01	0,01	0,03	0,01
S8	System dróg rowerowych	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00



6 Wizja rozwoju, cele strategiczne i kierunki działań

Jednym z kluczowych elementów każdej strategii rozwoju jest wizja stanu obszaru po realizacji strategii. Wizja formułowana w ramach strategii jest swego rodzaju projekcją przyszłości do jakiej dążą władze lokalne, przedsiębiorcy, mieszkańcy i wszyscy zainteresowani rozwojem miasta. Opisuje ona pożądaną stan docelowy w perspektywie kilku lub kilkunastu lat i pełni następujące funkcje (modelowe cechy wizji zaczerpnięte z podręcznika opracowanego po kierunku Prof. Wojciecha Dziemianowicza):

- **zobrazowanie stanu docelowego** – można powiedzieć, że wizja stanowi cel całkowicie nadrzędny nad wszystkimi, zawierający w sobie pozostałe cele sformułowane w strategii; wizja nadaje także dokumentowi określony kierunek – jest więc także efektem dokonania określonych wyborów spośród wielu możliwości rozwojowych,
- **informowanie o aspiracjach osób formułujących wizję** – wizja powinna inspirować i motywować uczestników procesu opracowania strategii do działania na rzecz rozwoju obszaru, w którym funkcjonują; by tak się stało powinna być ona interesująca, ciekawa i pobudzająca wyobraźnię,
- **jednoczenie wokół idei** – wizja powinna łączyć różne środowiska skupione wokół działań na rzecz rozwoju miasta i powodować, że ludzie się z nią utożsamiają; wizja nie może zatem dzielić i być poglądem jakiegś jednej, wybranej grupy interesariuszy.

Wizja rozwoju miasta Chojnice w roku 2030 została opracowana w oparciu o rezultaty przeprowadzonego procesu diagnostycznego oraz analizy strategicznej TOWS/SWOT. Wyniki tych

etapów zostały przedstawione w raporcie diagnostycznym oraz rozdziałach 4-5 niniejszego dokumentu. Ponadto, wizja oraz cele rozwojowe uwzględniają także kierunki rozwoju strategicznego województwa pomorskiego (zapisane w Strategii rozwoju województwa pomorskiego 2030, załącznik do uchwały nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku).

Wizja rozwoju miasta Chojnice 2030 sprawa się do określenia: współpracujący z otoczeniem, silny ośrodek subregionalny, zapewniający dobrą jakość życia. Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i środowiskowej pokazuje szereg problemów i wyzwań, jakie stoją przed miastem. Niewątpliwie Chojnice są ośrodkiem ponadlokalnym, mocno zintegrowanym ze swoim otoczeniem – w pierwszej kolejności z gminą wiejską Chojnice, następnie z gminą wiejską Człuchów, Człuchowem i pozostałymi gminami powiatu chojnickiego. W dalszej perspektywie dochodzi do integracji miasta z pozostałymi gminami powiatu człuchowskiego oraz powiatami sępoleńskim, tucholskim, a częściowo także bytowskim. Okoliczności te sprawiają, że miasto powinno w dalszym ciągu budować swój potencjał wokół współpracy z otoczeniem, tworząc wspólnie z Człuchowem bipolarny, subregionalny ośrodek rdzeniowy. Współpraca ta powinna prowadzić do tworzenia (tam, gdzie jest to racjonalne) komplementarnej oferty gospodarczej i w zakresie usług publicznych. Miasto Chojnice skupi się także na podnoszeniu jakości życia i poprawie stanu środowiska. Priorytety społeczne i środowiskowe wynikają wprost z szans i zagrożeń, jakie rysują się w najbliższej perspektywie. Z jednej strony są to negatywne skutki zmian klimatu (zagrożenia), z drugiej – możliwości pozyskania znacznej ilości środków zewnętrznych, które będą finansowały strategię Zielonego Ładu oraz wzrastający w społeczeństwie poziom świadomości ekologicznej i konieczności dbania o zasoby środowiskowe (szanse).



Wizja rozwoju miasta Chojnice 2030 – współpracujący z otoczeniem, silny ośrodek su- bregionalny, zapewniający dobrą jakość życia



lepszą jakość środowiska
przyrodniczego



uzupełniony i zmodernizowany
układ drogowy



zrewitalizowana przestrzeń,
szczególnie Dzielnicy Dworcowej



współpraca z otoczeniem
miasta dla rozwoju subregionu



aktywność obywatelska
powiązana m.in. z działalnością
na rzecz kultury, sportu i
środowiska



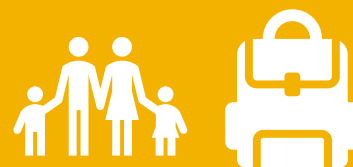
silny, subregionalny ośrodek
gospodarczy i mieszkaniowy



oferta dla seniorów wraz z
integracją międzypokoleniową



sprawny transport nisko-
i zeroemisyjny



rozwinięta oferta wsparcia
prorodzinnego (w tym
infrastrukturalna)



Najważniejszymi elementami wizji rozwoju miasta Chojnice 2030 są:

1. **Lepsza jakość środowiska przyrodniczego** – Chojnice leżą w niezwykle atrakcyjnym i bogatym w zasoby przyrodnicze terenie (kompleks leśny Borów Tucholskich, park narodowy, jeziora). Na terenie miasta występuje także kilka cennych przyrodniczych zasobów, które miasto będzie chronić i rozwijać minimalizując liczbę konfliktów przestrzennych. W tym elemencie wizji mieści się także konieczność poprawy jakości powietrza, zmniejszenie strat w bilansie wodnym (zagospodarowanie wód deszczowych), poprawa efektywności energetycznej, rozwój odnawialnych źródeł energii oraz rozwój infrastruktury komunalnej, zmniejszającej poziom ingerencji człowieka w środowisko (zagospodarowanie odpadów, oczyszczanie ścieków),
2. **Uzupełniony i zmodernizowany układ drogowy** – jednym z najbardziej dostrzeganym przez mieszkańców problemem są niedoskonałości lokalnego i regionalnego układu drogowego. Jego kształt wpływa na zwiększony poziom ruchu samochodowego w centrum miasta i niewydolność transportową niektórych węzłów drogowych. Konieczne jest zatem uzupełnienie układu drogowym miasta i strefy zewnętrznej o brakujące odcinki obejść drogowych Śródmieścia i Chojnic jako całości (przede wszystkim tzw. zachodnie obejście miasta). Ponadto, przy obecnym obciążeniu drogowym i rozwijaniu budownictwa mieszkaniowego konieczne będą budowy i modernizacje dróg lokalnych i osiedlowych. Będą one kontynuowane w ramach najbliższej polityki inwestycyjnej ze środków miasta, wspartych dofinansowaniem zewnętrznym.
3. **Zrewitalizowana przestrzeń, szczególnie Dzielnicy Dworcowej** – miasto Chojnice ma względnie korzystną strukturę przestrzenną. Lokalizacja głównych generatorów ruchu, poziom zachowania historycznego układu urbanistycznego i elementów architektonicznych stwarzają korzystne warunki do zachowania ładu przestrzennego i rozwijania idei miasta kompaktowego, z właściwie rozłożoną zabudową mieszkaniową. Niewątpliwie Dzielnica Dworcowa wymaga jednak dalszych działań rewitalizacyjnych i jest ona w strukturze miasta obszarem, wobec którego powinna być kontynuowana polityka odnowy. Inwestycje i działania społeczne zrealizowane na tym obszarze w ostatnich kilku latach poprawiają jego stan, jednak nie rozwiązują wszystkich problemów. Na pewno konieczne będzie sfinalizowanie inwestycji wokół dworca kolejowego, który jest strategicznym punktem i generatorem ruchu w skali miasta. Ponadto, konieczna będzie kontynuacja działań związanych z renowacją i modernizacją zabudowy, zmniejszeniem poziomu wykluczenia społecznego oraz poprawą sytuacji gospodarczej tego obszaru.
4. **Współpraca z otoczeniem miasta dla rozwoju subregionu** – miasto Chojnice jest silnie związane ze swoim otoczeniem. Potwierdzają to zarówno dane migracyjne, jak i te, które opisują skalę dojazdów do pracy. Również w przypadku publicznych usług społecznych (edukacja, ochrona zdrowia, sport, kultura), Chojnice stanowią ośrodek ponadlokalny. Zwiększona skala powiązań społecznych i gospodarczych sprawia, że konieczne będzie budowanie płaszczyzny współpracy terytorialnej z sąsiednimi gminami oraz jednostkami powiatowymi. Współpraca ta, zdaniem mieszkańców i liderów, jest konieczną,



będzie wspierana dofinansowaniem ze wewnętrznym i finalnie może przynieść pozytywne efekty rozwojowe dla całego obszaru.

5. **Aktywność obywatelska powiązana m.in. z działalnością na rzecz kultury, sportu i środowiska** – jednym z najważniejszych wymiarów rozwoju lokalnego współczesnych społeczeństw jest jakość kapitału społecznego, związanego z aktywnością obywatelską, współpracą mieszkańców i samoorganizacją społeczną. Te aspekty mają także dużo wspólnych elementów z sektorem kultury i sportu, a także działalności prośrodowiskowej. Chojnice w ramach strategii będą wspierały rozwój aktywności społecznej, zwiększały poziom dostępności do dobrej jakości infrastruktury kulturalnej i sportowej, a także związanej z edukacją ekologiczną. Aktywność obywatelska będzie także wzmacniana rozwijaniem publicznych usług cyfrowych i technologii komunikacyjno-informacyjnych, które szczególnie dla młodych pokoleń są podstawą porozumiewania się i komunikacji.
6. **Silny, subregionalny ośrodek gospodarczy i mieszkaniowy** – każdy samorząd lokalny musi posiadać kapitał finansowy i rzeczowy, który generuje tzw. wartość dodaną. Bez aktywnych podmiotów gospodarczych i mieszkańców, możliwości finansowania usług publicznych byłyby niewielkie. Rozwój miasta do 2030 r. będzie polegał w znacznej części na uruchamianiu nowych terenów inwestycyjnych związanych z działalnością gospodarczą i mieszkaniową. Miasto będzie także rozbudowywać, modernizować i dbać o jakość mieszkaniowych zasobów komunalnych i budownictwa społecznego. Ze względu na specyfikę mieszkalnictwa i rozwoju terenów inwestycyjnych, a także aktualną

podaż terenów budowlanych, w realizacji tego celu konieczne będzie aktywne współdziałanie z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, w tym głównie gminą wiejską Chojnice. Chojnice będą także dbać o zwiększanie dostępu do szerokopasmowego Internetu i budować podstawy do rozwoju cyfrowego, który jest współcześnie podstawą przyciągania innowacyjnych działalności.

7. **Oferta dla seniorów wraz z integracją międzypokoleniową** – dane diagnostyczne pokazują, że proces starzenia się społeczności lokalnej będzie w najbliższych latach postępował. Udział seniorów w społeczności lokalnej już dziś jest względnie wysoki, a za kilka lat będzie jeszcze wyższy. To z kolei oznacza, że miasto Chojnice będzie kontynuować dotychczasowe działania skierowane wobec społeczności senioralnej i rozwijać nowe inicjatywy, w tym także zmierzające do integracji międzypokoleniowej, szczególnie w warunkach coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości i różnic międzypokoleniowych jakie te szybkie zmiany generują.
8. **Sprawny transport nisko- i zeroemisyjny** – wcześniej wspomniano o konieczności uzupełniania układu drogowego miasta, szczególnie w zakresie odcinków drogowych Śródmieścia i najgęściej zaludnionych terenów. To działanie zmniejszy skalę tzw. emisji liniowej. Dla ograniczenia negatywnych skutków środowiskowych transportu indywidualnego konieczny jest jednak także rozwój transportu nisko- i zeroemisyjnego. Chojnice będą nadać w te działania inwestowały. Zarówno jeśli chodzi o infrastrukturę rowerową (drogi, ścieżki, miejsca obsługi, system roweru miejskiego), jak i transport zbiorowy (komunikacja miejska, działania na rzecz rozwoju chojnickiego węzła kolejowego). W



zakresie tych działań mieścić się także będzie wsparcie ruchu pieszego w mieście (wzrost bezpieczeństwa i ułatwienia w poruszaniu się) oraz nowych form niskoemisyjnego transportu (hulajnogi elektryczne).

9. **Rozwinięta oferta wsparcia prorodzinnego (w tym infrastrukturalna)** – Ostatnim kluczowym elementem wizji rozwoju Chojnic jest rozbudowa infrastruktury społecznej ułatwiającej życie rodzinom i osobom samotnie wychowującym dzieci. W zakresie tych działań mieści się infrastruktura żłobkowa, przedszkolna, szkolna, a także alternatywne formy opieki nad dziećmi. Chojnice w 2030 r. będą miastem z lepszym dostępem do infrastruktury opieki nad dziećmi, co zwiększy atrakcyjność osiedleńczą miasta i może zmienić aktualnie obserwowane trendy demograficzne.

Kolejnym, po sformułowaniu wizji, ważnym etapem sporządzania strategii rozwoju jest wyznaczenie **celów strategicznych oraz kierunków działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych** (zob. art. 10e ust. 3 pkt 2 i 3 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r.). Jest to etap kluczowy, ponieważ w nim dokonują się istotne wybory strategiczne, zarysowuje się droga jaką musi przejść wspólnota lokalna, by zrealizować wizję rozwoju obszaru, w którym żyje. Cele przy tym mają zawsze układ hierarchiczny, tj. cel niższego rzędu stanowi część celu wyższego rzędu. W Strategii rozwoju miasta Chojnice do 2030 r. przyjęto trzypoziomowy, hierarchiczny układ części postulatycznej (ryc. 6.1). **Cele strategiczne** stanowiąc będą elementy wizji rozwoju gminy podzielone na dwie główne części: zwiększanie potencjału inwestycyjnego gminy i poprawianie i poziomu życia mieszkańców. Kolejno, na niższym poziomie hierarchicznym określone zostały **kierunki działań** (bardziej skonkretyzowane zamierzenia co do przyszłości).

WIZJA

1. Cel strategiczny

2. Cel strategiczny

3. Cel strategiczny

1.1. Kierunek działań

1.2. Kierunek działań

2.1. Kierunek działań

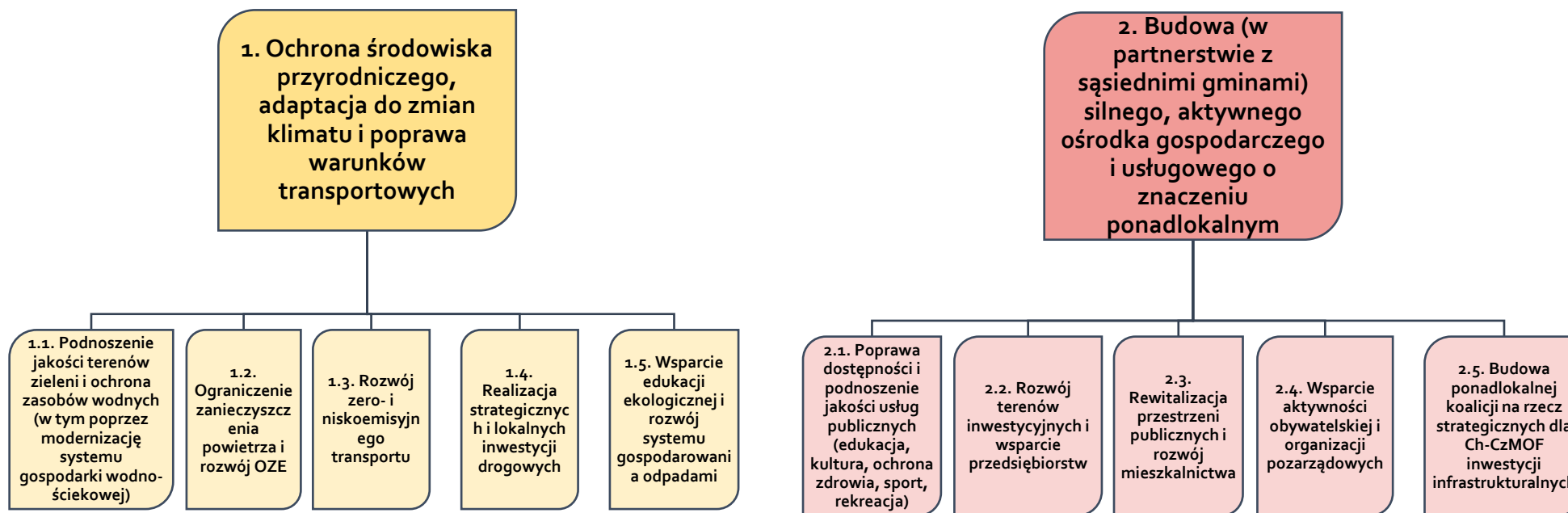
2.2. Kierunek działań

3.1. Kierunek działań

3.2. Kierunek działań

Rycina 6.1. Przyjęty układ hierarchiczny części postulatycznej strategii rozwoju

źródło: opracowanie własne.



Rycina 6.2. Cele strategiczne i kierunki działań miasta Chojnice do roku 2030

źródło: opracowanie własne.



W Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 założono realizację **dwóch celów strategicznych oraz dziewięciu kierunków działań**. Wpisują się one w opisaną wcześniej wizję rozwoju miasta. Pierwszym ważnym celem strategicznym dla miasta Chojnice będzie **ochrona środowiska przyrodniczego, adaptacja do zmian klimatu i poprawa warunków transportowych**. Ma on bezpośredni związek ze zdiagnozowanymi wcześniej mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami jakie obserwujemy w otoczeniu. Realizacja tego celu strategicznego powinna uwzględniać zarówno aktywną politykę inwestycyjną miasta w zakresie przebudowy układu drogowego, a także partycypację finansową w opracowaniu dokumentacji projektowej i realizacji ważnych ponadlokalnych inwestycji drogowych, za które odpowiadają jednostki administracji samorządowej wyższego szczebla (ewentualnie administracji rządowej). Inwestycje te pozwolą rozłóżć ruch samochodowy, skumulowany obecnie w kilku ciągach i blokujący się w tzw. wąskich gardłach. Pozwoli to jednocześnie ograniczyć skutki liniowej emisji zanieczyszczeń i hałasu. Kierunki działań, które będą realizowane w ramach celu strategicznego nr 1 to:

1.1. Podnoszenie jakości terenów zieleni i ochrona zasobów wodnych (w tym poprzez modernizację systemu gospodarki wodno-ściekowej) – miasto Chojnice zrealizowało istotny projekt środowiskowy dotyczący wód deszczowych. Wsparcie przedsięwzięć ograniczających straty w bilansie wodnym i powiększających powierzchnię biologicznie czynną będą kontynuowane w najbliższym horyzoncie czasowym (np. wsparcie małej retencji, rozbudowa systemu kanalizacji deszczowej). Oznacza to uwzględnianie tego kierunku w rozwiązaniach planistycznych (udział wymaganej powierzchni biologicznie czynnej w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego) oraz nowych inwestycjach publicznych (kanalizacja deszczowa i retencja).

Ponadto, miasto będzie realizowało działania polegające na zwiększaniu terenów zieleni poprzez nowe nasadzenia – choćby w okolicach powstających nowych zbiorników retencyjnych. Lasek Miejski, którego rewaloryzacja i adaptacja do celów rekreacyjnych były przedmiotem analiz, pozostanie naturalnym terenem, w którym wszelkie elementy małej architektury (ścieżka zdrowia, ciągi pieszo-rowerowe i in.) będą miały charakter nieingerujący istotnie w przyrodnicze walory tego terenu. Ponadto, realizowane będą bieżące inwestycje związane z modernizacją i rozbudową systemu gospodarki wodno-ściekowej.

1.2. Ograniczenie zanieczyszczenia powietrza i rozwój OZE – jakość powietrza i problemy energetyczne są jednym z głównych wyzwań jakie czekają miasto Chojnice (oraz inne polskie gminy) w ciągu najbliższych lat. Będą to także dziedziny szczególnie wspierane w ramach zewnętrznych programów operacyjnych. Miasto Chojnice będzie kontynuowało realizację miejskiego programu wymiany pieców na paliwa stałe. Będzie także wspierało realizację programu Czyste Powietrze na obszarze miasta. Jest to szczególnie istotne w kontekście dużej ilości terenów budownictwa mieszkaniowego jednorodzinnego w Chojnicach. Ponadto, kontynuowane będą modernizacje i wymiany źródeł ciepła w zasobie komunalnym, który stanowi istotną część zasobów mieszkaniowych miasta. Najbliższe lata będą także okresem budowy nowych instalacji wykorzystujących odnawialne źródła energii – zarówno słonecznej, jak i pochodzącej z biomasy. Zostaną także zweryfikowane możliwości wykorzystania energii geotermalnej, a jeśli realizacja badań potwierdzi potencjał tego typu źródła – będzie ono stanowiło istotny wkład do tworzenia energii cieplnej wykorzystywanej do ogrzewania budynków.

1.3. Rozwój zero- i niskoemisyjnego transportu – ważnym kierunkiem działań zmieniających praktyki transportowe mieszkańców miasta Chojnice



będzie: rozwój transportu zbiorowego, rozbudowa sieci dróg rowerowych oraz innych form zeroemisyjnej mobilności mieszkańców (np. hulajnogi miejskie, ruch pieszy). Miasto będzie także dążyło do konsekwentnej wymiany taboru autobusowego na elektryczny i współpracowało z gminami wiejskimi Chojnice i Człuchów oraz miastem Człuchów w rozwoju wspólnych inicjatyw komunikacyjnych opartych zarówno na transporcie kolejowym, jak i autobusowym.

1.4. Realizacja strategicznych i lokalnych inwestycji drogowych – bardzo ważnym kierunkiem działań w Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 będzie budowa strategicznych odcinków drogowych, uzupełniających miejski układ komunikacyjny. Chodzi o tzw. zachodnie obejście miasta oraz dwa łączniki: między skrzyżowaniem ulic Ceynowy, Derdoweskiego i Igielskiej a ul. Strzelecką oraz między ul. Kościerską i ul. Gdańską. Wszystkie trzy inwestycje to nowe ciągi drogowe wymagające ogromnych nakładów finansowych (niemożliwe do realizacji bez wsparcia zewnętrznego). Ponadto, ważną inwestycją będzie także modernizacja ul. Igielskiej oraz kontynuacja przebudowy i modernizacji lokalnych dróg osiedlowych.

1.5. Wsparcie edukacji ekologicznej i rozwój systemu gospodarowania odpadami – zmiany w postrzeganiu środowiska przyrodniczego wymagają ciągłej edukacji. Wydaje się, że jest ona szczególnie ważna w zakresie gospodarowania odpadami komunalnymi – chodzi głównie o ograniczenie składowania odpadów, zwiększenie selektywnej zbiórki i przekształcanie zebranych odpadów w taki sposób, by choć częściowo je odzyskiwać. Miasto Chojnice będzie prowadziło te działania w najbliższym czasie w partnerstwie z innymi jednostkami samorządowymi, z którymi współpracuje w ramach instalacji w Nowym Dworze. Konieczny jest bowiem rozwój technologii

przekształcania odpadów, by móc możliwie efektywnie je wykorzystywać.

Drugim ważnym celem strategicznym miasta Chojnice do 2030 r. będzie **budowa (w partnerstwie z sąsiednimi gminami) silnego, aktywnego ośrodka gospodarczego i usługowego o znaczeniu ponadlokalnym**. W celu tym mieści się szereg kierunków działań, które w sposób bezpośredni dotyczą codziennego funkcjonowania mieszkańców i przedsiębiorstw oraz podnoszenia rangi miasta i Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego. Wśród kierunków działań realizujących ten cel są:

2.1. Poprawa dostępności i podnoszenie jakości usług publicznych (edukacja, kultura, ochrona zdrowia, sport, rekreacja) – budowa silnej pozycji miasta Chojnice wymaga dalszego inwestowania w infrastrukturę społeczną. Wśród tych inwestycji znajdują się m.in. nowy żłobek samorządowy, budowy i modernizacje obiektów sportowych, w tym szczególnie treningowych dla lokalnych klubów sportowych. Miasto będzie także rozwijało i wspierało rozwój infrastruktury społecznej, np. Warsztatu Terapii Zajęciowej lub Centrum Opiekuńczo-Mieszkalnego. Działania miasta w najbliższym dziesięcioleciu będą także obejmowały bieżące, ale bardzo potrzebne remonty i modernizacje infrastruktury wychowania przedszkolnego, oświatowej, kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej na mniejszą skalę. Prowadzone będą także działania i inicjatywy „miękkie”, obejmujące różnego rodzaju wydarzenia, warsztaty, zajęcia – szczególnie w ramach działalności kulturalnej Chojnickiego Centrum Kultury. Ważnym elementem tego kierunku działań rozwój inicjatyw i infrastruktury przeznaczonej na działania z seniorami – diagnoza potwierdza, że grupa ta będzie coraz liczniejsza, co wzmacnia konieczność tego typu działań. Wsparcie miasta będzie także działań wobec młodzieży – młodzieżowej rady miejskiej, samorządowego centrum młodzieżowego oraz rozwoju



infrastruktury rekreacyjnej przeznaczonej dla młodzieży. Będzie to także korespondowało z planowanym uruchomieniem budżetu obywatelskiego. Ponadto, miasto Chojnice będzie rozwijało e-administrację, cyfrowe usługi publiczne i oparte na nich narzędzia komunikacji z mieszkańcami. Przedmiotem zainteresowania miasta będzie także dbanie o dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej, choć w tym zakresie jako samorząd lokalny, miasto ma ograniczone kompetencje.

2.2. Rozwój terenów inwestycyjnych i wsparcie przedsiębiorstw – ważnym działaniem, które gwarantuje miastu zwrot w uzyskiwanych dochodach z podatków jest tworzenie korzystnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Miasto Chojnice jest ważnym ośrodkiem przedsiębiorczości w południowo-zachodniej części województwa pomorskiego i tę pozycję powinno utrzymać w ciągu najbliższych 10 lat. Działania strategiczne w tym zakresie obejmą przede wszystkim wspieranie i obsługę podmiotów gospodarczych w zakresie oferty inwestycyjnej, a także kontynuację aktywnej współpracy z gminą wiejską Chojnice, która na swoim terenie posiada znacznie więcej wolnych terenów pod inwestycje. Miasto będzie także wspierało tworzenie nowych przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim działających w sektorze wysokich technologii. Ponadto, miasto będzie nadal prowadziło działania zmierzające do uruchomienia pod inwestycje terenów IHAR oraz innych, mniejszych obszarów w okolicy Dzielnicy Przemysłowej (szczególnie po południowej stronie linii kolejowej) oraz północno-wschodniej części miasta. Tereny te, w miejscach, które tego wymagają, będą uzbrajane i wyposażane w podstawową infrastrukturę techniczną.

2.3. Rewitalizacja przestrzeni publicznych i rozwój mieszkalnictwa – problemy społeczne, gospodarcze i przestrzenne Dzielnicy Dworcowej będą wymagały kontynuacji działań rewitalizacyjnych. Obszar ten, w związku ze strukturalnym

charakterem problemów będzie powoli poprawiał swoją jakość, m.in. w związku z modernizacją i poprawą jakości dworca kolejowego. W związku ze szczególną rolą tego terenu, zostanie on uznany za lokalny obszar strategicznej interwencji. Działania rewitalizacyjne będą także kontynuowane (w zakresie projektów społecznych) w obszarze Śródmieścia. Oprócz przedsięwzięć rewitalizacyjnych, które będą realizowane w ramach zaktualizowanego programu rewitalizacji, będzie kontynuowany program dofinansowania renowacji fasad i elewacji budynków zabytkowych. Miasto Chojnice będzie także realizowało inwestycje dotyczące zasobów komunalnych. Ponadto, bardzo ważnym kierunkiem rozwoju będzie mieszkalnictwo. Wśród działań, które dotyczą tego zagadnienia będzie uruchamianie terenów pod prywatne i publiczne inwestycje mieszkaniowe deweloperskie oraz jednorodzinne (tzw. trapez). Rozwój mieszkalnictwa w mieście może choć częściowo zahamować skalę odpływu ludności na suburbia. Miasto Chojnice będzie także kontynuowała aktywne działania w zakresie budownictwa społecznego (Chojnickie Towarzystwo Budownictwa Społecznego) i komunalnego (Zakład Gospodarki Mieszkaniowej).

2.4. Wsparcie aktywności obywatelskiej i organizacji pozarządowych – miasto Chojnice będzie kontynuowało politykę wsparcia lokalnych organizacji. Głównymi narzędziami prowadzenia polityki wsparcia będą program współpracy z organizacjami pozarządowymi, otwarte konkursy ofert "Dotacje" z budżetu Gminy Miejskiej Chojnice w formie wsparcia realizacji zadań publicznych, a także programy stypendialne. Ponadto, miasto utworzy i będzie rozwijało instytucję Budżetu Obywatelskiego, który zwiększy poziom aktywności mieszkańców dzięki wprowadzeniu mechanizmu konkurencji o środki na inwestycje z budżetu samorządowego. Miasto będzie także w ramach opracowywania dokumentów, programów, polityk, przeprowadzała szerokie konsultacje



społeczne, które będą aktywizowały nie tylko lokalnych liderów, ale również włączają w proces podejmowania publicznych decyzji mieszkańców, którzy dotąd nie brali w tym procesie udziału. Miasto będzie także wspierało i współorganizowało wydarzenia społeczne, kulturalne i koncerty, które zwiększają aktywność mieszkańców. Ponadto, będzie także kontynuowana działalność Młodzieżowej Rady Miejskiej, a także funkcjonowanie i współpraca z samorządami osiedlowymi w mieście.

2.5. Budowa ponadlokalnej koalicji na rzecz strategicznych dla Ch-CzMOF inwestycji infrastrukturalnych

– miasto Chojnice będzie w najbliższej perspektywie dążyło do aktywnej współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego południowo-zachodniej części województwa pomorskiego. Partnerstwem o znaczeniu strategicznym będzie współpraca z gminą wiejską Chojnice (z którą miasto powiązane jest szeregiem współzależności funkcjonalnych, wynikających z codziennych przemieszczeń mieszkańców), miastem Człuchów i gminą wiejską Człuchów oraz powiatem chojnickim. Ważnym organizacyjnym wymiarem partnerstwa będzie dalsze funkcjonowanie Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego. Kolejny okres

programowania środków unijnych stworzy nowe możliwości do działania tego partnerstwa, jednak konieczne jest myślenie o współpracy nie tylko w kategoriach pozyskiwania środków zewnętrznych. Miasto Chojnice będzie dążyło do budowania komplementarnej w stosunku do sąsiednich gmin oferty i wspólnego planowania inwestycji sieciowych, które systemowo wykraczają poza granice jednej gminy – sieci transportu zbiorowego, infrastruktura drogowa, drogi i ścieżki rowerowe. Ważnym elementem realizacji tego kierunku działań będzie kontynuacja budowy ponadlokalnej koalicji podmiotów i osób publicznych (głównie samorządowców, parlamentarzystów) na rzecz realizacji strategicznych inwestycji infrastrukturalnych o znaczeniu krajowym (przede wszystkim infrastruktura kolejowa i drogowa).

Wybór ww. celów i kierunków działań wynikał z:

- (1) przeprowadzonych badań diagnostycznych, które zostały podsumowane w formie macierzy SWOT i analizy TOWS/SWOT,
- (2) analizy polityk, strategii i programów publicznych wyższego rzędu, w tym szczególnie z poziomu regionalnego (zob. tab.6.1) oraz
- (3) przeprowadzonych konsultacji społecznych na etapie diagnostycznym i konstruowania projektu strategii.

Tabela 6.1. Powiązania kierunków działań Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 z celami Strategii rozwoju województwa pomorskiego 2030 oraz Planu zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego 2030

Kierunek działań Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030	Cele Strategii rozwoju województwa pomorskiego 2030	Cele Planu Zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego 2030
1.1. Podnoszenie jakości terenów zieleni i ochrona zasobów wodnych (w tym poprzez modernizację systemu gospodarki wodno-ściekowej)	1.1. Bezpieczeństwo środowiskowe	3.1. Zachowanie i odtwarzanie zasobów środowiska przyrodniczego i jego spójności, 3.3. Ograniczenie emisji zanieczyszczeń środowiska
1.2. Ograniczenie zanieczyszczenia powietrza i rozwój OZE	1.2. Bezpieczeństwo energetyczne	3.1. Zachowanie i odtwarzanie zasobów środowiska przyrodniczego i jego spójności, 3.3. Ograniczenie emisji zanieczyszczeń środowiska
1.3. Rozwój zero- i niskoemisyjnego transportu	2.4. Mobilność	2.4. Kształtowanie racjonalnej struktury przestrzennej sieci transportowej
1.4. Realizacja strategicznych i lokalnych inwestycji drogowych	2.4. Mobilność	2.4. Kształtowanie racjonalnej struktury przestrzennej sieci transportowej
1.5. Wsparcie edukacji ekologicznej i rozwój systemu gospodarowania odpadami	1.1. Bezpieczeństwo środowiskowe	3.3. Ograniczenie emisji zanieczyszczeń środowiska



Kierunek działań Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030	Cele Strategii rozwoju województwa pomorskiego 2030	Cele Planu Zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego 2030
2.1. Poprawa dostępności i podnoszenie jakości usług publicznych (edukacja, kultura, ochrona zdrowia, sport, rekreacja)	1.3. Bezpieczeństwo zdrowotne; 2.1. Fundamenty edukacji; 2.2. Wrażliwość społeczna;	1.3. Racjonalizacja rozmieszczenia oraz poprawa dostępności infrastruktury społecznej i usług publicznych w tym zakresie
2.2. Rozwój terenów inwestycyjnych i wsparcie przedsiębiorstw	3.1. Pozycja konkurencyjna; 3.2. Rynek pracy	2.1. Efektywne i bezpieczne wykorzystanie zasobów przestrzeni przez gospodarkę, 2.2. Kształtowanie struktur przestrzennych umożliwiających tworzenie nowych i trwałych miejsc pracy
2.3. Rewitalizacja przestrzeni publicznych i rozwój mieszkalnictwa	2.3. Kapitał społeczny;	1. Wysoka jakość przestrzeni zamieszkania i pracy
2.4. Wsparcie aktywności obywatelskiej i organizacji pozarządowych	2.3. Kapitał społeczny;	1.3. Racjonalizacja rozmieszczenia oraz poprawa dostępności infrastruktury społecznej i usług publicznych w tym zakresie
2.5. Budowa ponadlokalnej koalicji na rzecz strategicznych dla Ch-CzMOF inwestycji infrastrukturalnych	2.3. Kapitał społeczny;	4. Uruchomione potencjały rozwojowe obszarów funkcjonalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030* przyjętej Uchwałą nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku oraz *Planu zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego 2030* przyjętego Uchwałą Nr 318/XXX/16 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 29 grudnia 2016 r.



7 Model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz rekomendacje dla polityki przestrzennej

Model struktury funkcjonalno-przestrzennej jest nowym elementem strategii rozwoju, wprowadzonym jesienią 2020 r. Zgodnie z zamiarem jego twórców, ma on być łącznikiem między systemem planowania strategicznego oraz systemem planowania przestrzennego. Jak twierdzą autorzy podręcznika opisującego reguły opracowania strategii rozwoju gminy, „Model stanowi ilustrację założeń ukierunkowanej terytorialnie polityki rozwoju lokalnego. Przedstawia długookresową strategiczną wizję rozwoju gminy, wynikającą z uwarunkowań związanych z jej położeniem, trendami rozwojowymi (zarówno globalnymi, np. demograficznymi, klimatycznymi czy technologicznymi, jak i specyficznymi dla gminy) oraz kierunki zmian oczekiwanych w wyniku realizacji strategii. Prezentuje cele jakościowe i ilościowe w kontekście przestrzennym.”

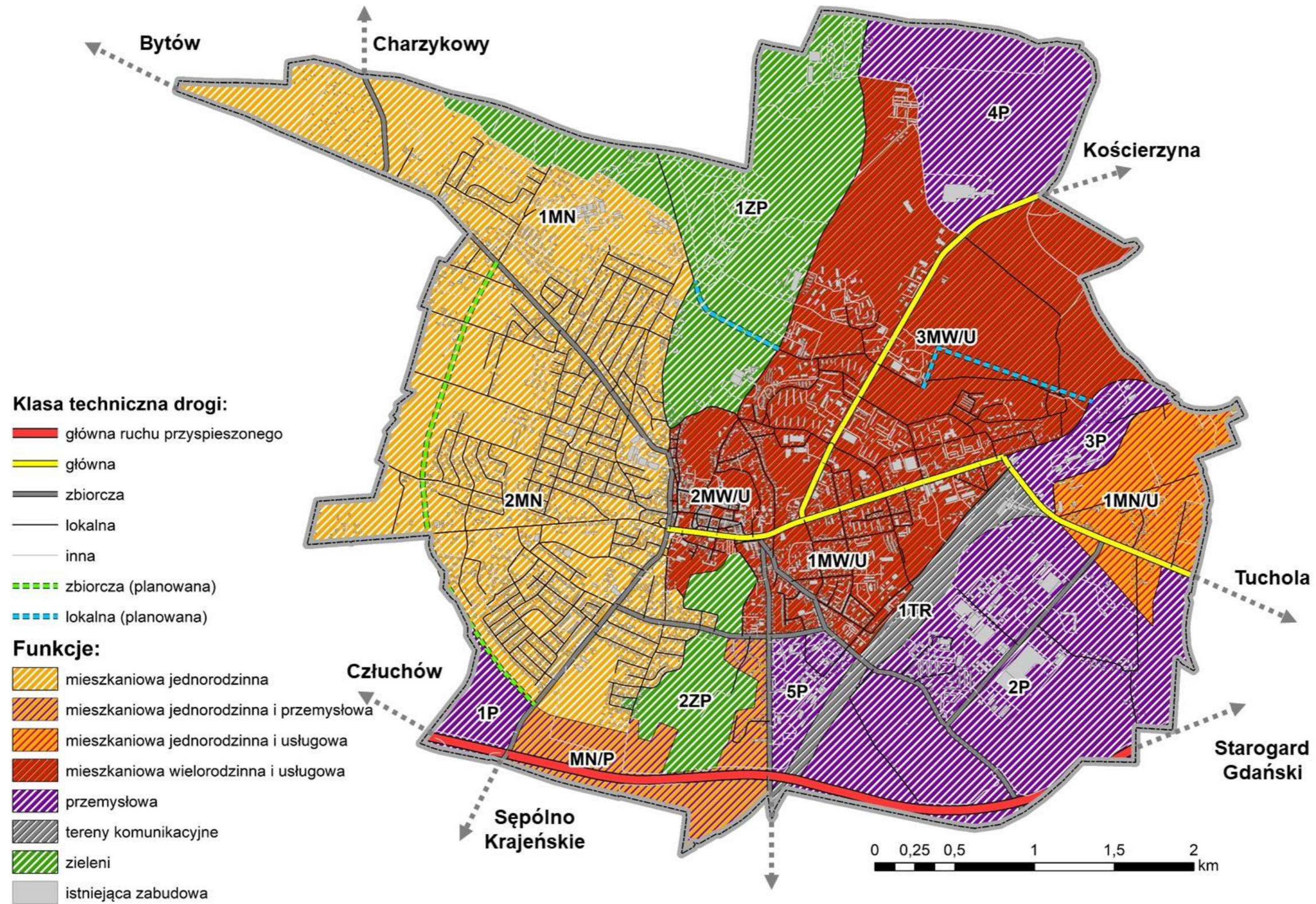
Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, model struktury funkcjonalno-przestrzennej jest elementem obowiązkowym również dla strategii rozwoju kraju, województwa oraz strategii rozwoju ponadlokalnego, a na poziomie gminnym powinno się ustalenia wyrażane w modelach wyższych szczebli terytorialnych uwzględniać. Jak dotąd nie opracowano jeszcze modeli dla wyższych poziomów terytorialnych, istotnych dla miasta Chojnice (kraj, województwo pomorskie, Chojnicko-Człuchowski Miejski Obszar Funkcjonalny). W związku z tym, model struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta Chojnice uwzględnia elementy lokalnej polityki rozwojowej w ujęciu przestrzennym.

Model struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta Chojnice powstawał w kilku etapach, obejmujących:

1. analizę kluczowych uwarunkowań rozwojowych, która została zawarta w raporcie diagnostycznym, który jest załącznikiem do projektu strategii,
2. określenie zmian funkcjonalno-przestrzennych w mieście, tj. przedstawionych w formie kartograficznej, docelowych funkcji dla poszczególnych obszarów miasta w podziale na: mieszkaniową (jednorodziną i wielorodzinną), usługową, produkcyjną, zieleni, tereny komunikacyjne i ewentualnie kombinację ww.,
3. ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w mieście, wynikające z ustaleń Strategii.

Analizę kluczowych uwarunkowań rozwojowych miasta Chojnice przedstawiono w raporcie diagnostycznym. Zawarto w nim także opracowania kartograficzne pokazujące strukturę przestrzenną: form pokrycia terenu, zasobów przyrodniczych, obszarów ochrony przyrody, zabudowy i podstawowych funkcji. Zamieszczone w opracowaniu diagnostycznym mapy wraz z analizami ilościowymi oraz jakościowymi stanowiły podstawę określenia ustaleń modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, które zostaną opisane.

Kierunki zmian funkcjonalno-przestrzennych w Chojnicach przedstawiono na rycinie 7.1. Ich zgeneralizowany obraz jest rezultatem prac diagnostycznych oraz dotychczasowych ustaleń i kierunków polityki przestrzennej miasta Chojnice. W opracowaniu kierunków zmian funkcjonalno-przestrzennych wykorzystano w dużym stopniu z ustaleń studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego – jest to konsekwencja pozytywnej zasady kontynuacji, obowiązującej w praktyce planistycznej.



Rycina 7.1. Kierunki zmian funkcjonalno-przestrzennych miasta Chojnice
 źródło: opracowanie własne.



Najważniejsze ustalenia związane z polityką przestrzenną i kierunkami zmian funkcjonalno-przestrzennych opisano w kilku punktach.

- **W modelu wprowadzono podział na 7 podstawowych funkcji**, tj.: mieszkaniową jednorodziną, mieszkaniową jednorodziną i przemysłową, mieszkaniową jednorodziną i usługową, mieszkaniową wielorodzinną i usługową, przemysłową, tereny komunikacyjne oraz zieleni.
- **Funkcję (lub funkcje) terenu wprowadzoną na danym obszarze należy traktować jako dominującą (dominujące), a nie jedyną (jedyne)** – model struktury funkcjonalno-przestrzennej ma charakter ogólny i w zgeneralizowanej formie pokazuje kierunki rozwoju przestrzennego. Oznacza to, że zachodzą rzecz jasna sytuacje, w których np. na terenach mieszkaniowych pojawi się funkcja usługowa, a na terenach zieleni – funkcja mieszkaniowa. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej pokazuje bowiem tylko ogólne, dominujące kierunki zmian, a nie ich szczegółowy opis – te są przedmiotem obowiązujących obecnie dokumentów polityki przestrzennej (studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego),
- Funkcję **mieszkaniową jednorodziną (1MN, 2MN, MN/P, 1MN/U)** przypisano przede wszystkim terenom na obrzeżach miasta. Funkcja ta wyraźnie dominuje w zachodniej części miasta, w mniejszym stopniu występuje po stronie wschodniej. Relatywnie duża ilość zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej to swoista specyfika Chojnic – potwierdziły to badania ilościowe opisane w raporcie diagnostycznym. Ma to swoje dobre i złe strony. Dobrą jest mniejsza skala odpływu mieszkańców

do gminy wiejskiej – jest możliwość budowy domu w granicach administracyjnych miasta. Z drugiej strony wiemy, że koszty budowy infrastruktury technicznej uzbrajającej tereny mieszkaniowe w zabudowie wolnostojącej są bardzo wysokie i przekraczają znacznie dochody jakie miasto uzyskuje choćby ze sprzedaży działek pod tą zabudowę (np. tzw. Osiedle Trapezowe). Problemem jest także funkcjonowanie zabudowy jednorodzinnej w kontekście jakości powietrza – obok zasobów mieszkaniowych w Śródmieściu, tego typu zabudowa w największym stopniu przyczynia się do tzw. niskiej emisji. Inną rekomendacją szczegółową w zakresie funkcji mieszkaniowej jednorodzinnej jest ograniczenie jej rozpraszania, tzn. lokalizowania poza obszarami o w pełni wykształconej zwartej strukturze przestrzennej (choć ryzyko braku realizacji tego postulatów jest niewielkie ze względu na ograniczoną powierzchnię terenów wolnych do zainwestowania w mieście).

- Funkcję **mieszkaniową wielorodzinną (1MW/U, 2MW/U, 3MW/U)** przypisano przede wszystkim obszarowi Śródmieścia (głównie kamienice) oraz terenom osiedli mieszkaniowych, zlokalizowanych na wschód i północny-wschód od Śródmieścia. Budynki mieszkaniowe wielorodzinne występują także na innych obszarach, choć nie stanowią tam istotnej części zabudowy. Pozytywną cechą struktury przestrzennej miasta jest względnie dobra lokalizacja tzw. generatorów ruchu, czyli głównych obiektów świadczenia usług publicznych (przedszkola, szkoły, urzędy, szpitale, ośrodki działalności kulturalnej, sportowej, społecznej) – są one położone albo w granicach Śródmieścia Chojnic, albo w pobliżu osiedli mieszkaniowych. To



z kolei sprawia, że nie ma konieczności nadmiernej eksploatacji środków transportu indywidualnego w przemieszczaniu się na terenie miasta. Rekomenduje się kontynuację tej polityki i lokalizację ewentualnych nowych obiektów usługowych w miejscach, które są pozbawione do nich dostępu oraz w pobliżu obszarów koncentrujących dużą liczbę gospodarstw domowych. Rekomenduje się także formułowanie zasad zagospodarowania terenu łagodzących negatywne środowiskowe i społeczne skutki nadmiernej intensywności zabudowy, tzn. przeznaczanie przynajmniej 30% działki budowlanej pod powierzchnię biologicznie czynną i dążenie do takiej rozkładu przestrzennego zabudowy, która nie będzie pogarszała jakości życia mieszkańców.

- Funkcję **usługową (1MN/U, 1MW/U, 2MW/U, 3MW/U)** przypisano jako towarzyszącą terenom mieszkaniowym. Znaczna część usług publicznych skupiona jest w ścisłym Śródmieściu oraz w okolicach ulic Świętopętka i Jana Kilińskiego. Lokalizacja nowych terenów usługowych powinna być dostosowana do rozwoju zabudowy i przeznaczaniu kolejnych terenów pod budownictwo mieszkaniowe.
- Funkcję **produkcyjną (1P, 2P, 3P, 4P, 5P, MN/P)** przypisano terenom zlokalizowanym w tzw. Dzielnicy Przemysłowej (po południowo-wschodniej części torów kolejowych) oraz wolnym terenom w okolicy obwodnicy miasta i w północno-wschodniej części. Szczególnie cenne pod rozwój tego typu zabudowy są obszary dobrze skomunikowane, czyli położone blisko najważniejszych węzłów drogowych. Teren 4P, który dziś nie jest wykorzystywany gospodarczo stanowi rezerwar na przyszłość, a jego uruchomienie wymaga

budowy nowego układu drogowego, w tym drogi łączącej ten obszar z ul. Kościarską i (dalej na południe) ul. Gdańską – drogi te są przewidziane w długofalowej polityce przestrzennej miasta.

- Do **terenów zieleni (1ZP, 2ZP)** przypisano obszary cenne przyrodniczo, skupione wokół Strugi Jarcewskiej. Funkcję tą pełną przede wszystkich Lasek Miejski oraz Park Tysiąclecia, a także nieużytki zlokalizowane wzdłuż doliny Strugi. Należy w prowadzonej polityce przestrzennej minimalizować oddziaływanie na te tereny (z zachowaniem jednak kontynuacji działalności zlokalizowanych na tych obszarach).
- Do **terenów komunikacyjnych** włączono tereny kolejowe, w znacznej części oddzielające Dzielnicę Przemysłową oraz Dworcową i pozostałych obszarów miasta. Ważne z punktu widzenia są także przebiegi nowych odcinków dróg, planowanych do realizacji w okresie 2022-2030 – tzw. Zachodniego obejścia drogowego Chojnic oraz dwóch łącznic: (1) skrzyżowania ulic Ceynowy-Derdowskiego-Igielskiej z ulicą Strzelecką (wraz z obiektem mostowym nad Strugą Jarcewską) oraz (2) ul. Czarska-Gdańska. Realizacja tych inwestycji jest uzależniona od możliwości pozyskania dofinansowania zewnętrznego.
- W oparciu o Bazę Danych Obiektów Topograficznych przedstawiono (jako tło) istniejący układ transportowy oraz zabudowę miasta, a także główne kierunki dróg wylotowych z miasta.



8 Obszary strategicznej interwencji

Obszar strategicznej interwencji (OSI) to (zgodnie z Ustawą a zasadach prowadzenia polityki rozwoju) „określony w strategii rozwoju obszar o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych, lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych czy przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do którego jest kierowana interwencja publiczna łącząca inwestycje, w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne albo w zasoby ludzkie, finansowane z różnych źródeł, czy też rozwiązania regulacyjne”. OSI są obszarami w sensie geograficznym, czyli powinny mieć swoją lokalizację. Można wyróżnić OSI na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym.

OSI na poziomie krajowym określone są jako OSI państwa, a ich delimitacja wynika z założeń Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR). Dokumenty te określają następujące rodzaje OSI państwa:

- miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze,
- obszary zagrożone trwałą marginalizacją,
- Polska Wschodnia,
- Śląsk.

Miasto Chojnice nie jest objęte zasięgiem żadnego OSI państwa.

Drugą grupę stanowią elementy terytorializacji polityki rozwoju na poziomie regionalnym. W Strategii rozwoju województwa pomorskiego zapisano, że „Wymiar terytorialny SRWP 2030 wyraża potrzebę zróżnicowania zakresu interwencji publicznej w przestrzeni całego regionu, ale też zintegrowanie jej różnych wątków tematycznych wobec wyraźnie wyodrębniających się obszarów funkcjonalnych. Wyodrębnienie poszczególnych składowych struktury funkcjonalno-przestrzennej, w tym OSI krajowych i regionalnych służyć ma

skierowaniu wsparcia przede wszystkim na te tereny województwa, które tego najbardziej potrzebują w danym zakresie tematycznym” (s. 121).

Zgodnie z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Pomorskiego 2030 i Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, „modelową strukturę funkcjonalno-przestrzenną regionu tworzą:

1) regionalny system obszarów chronionych i powiązań ekologicznych, na który składają się prawne formy ochrony przyrody oraz korytarze ekologiczne o znaczeniu ponadregionalnym, regionalnym i subregionalnym, pozwalające zapewnić odpowiednie warunki dla zachowania i odtwarzania bioróżnorodności – dla Chojnic szczególnie istotny jest w tym kontekście obszar kompleksu Borów Tucholskich, stanowiący bezpośrednie otoczenie przyrodnicze miasta;

2) zhierarchizowana policentryczna sieć ośrodków osadniczych (miejskich), w tym ich obszarów funkcjonalnych (miejskich wraz z obszarami wiejskimi w strefach bezpośredniego oddziaływania miast), którą tworzą: (...) c) potencjalny ośrodek regionalny Chojnice, zwiększający szanse do sukcesywnego wzrostu swego znaczenia, m.in. poprzez rozwój efektywnej współpracy w układzie z sąsiadującym Człuchowem, o nieco mniejszej dynamice rozwoju, który oddziałuje przede wszystkim na powiaty chojnicki i człuchowski, a także na powiaty północno-zachodniej części województwa kujawsko-pomorskiego, północnej części województwa wielkopolskiego oraz wschodniej części w województwie zachodniopomorskim; układ ten tworzy MOF Chojnice-Człuchów;

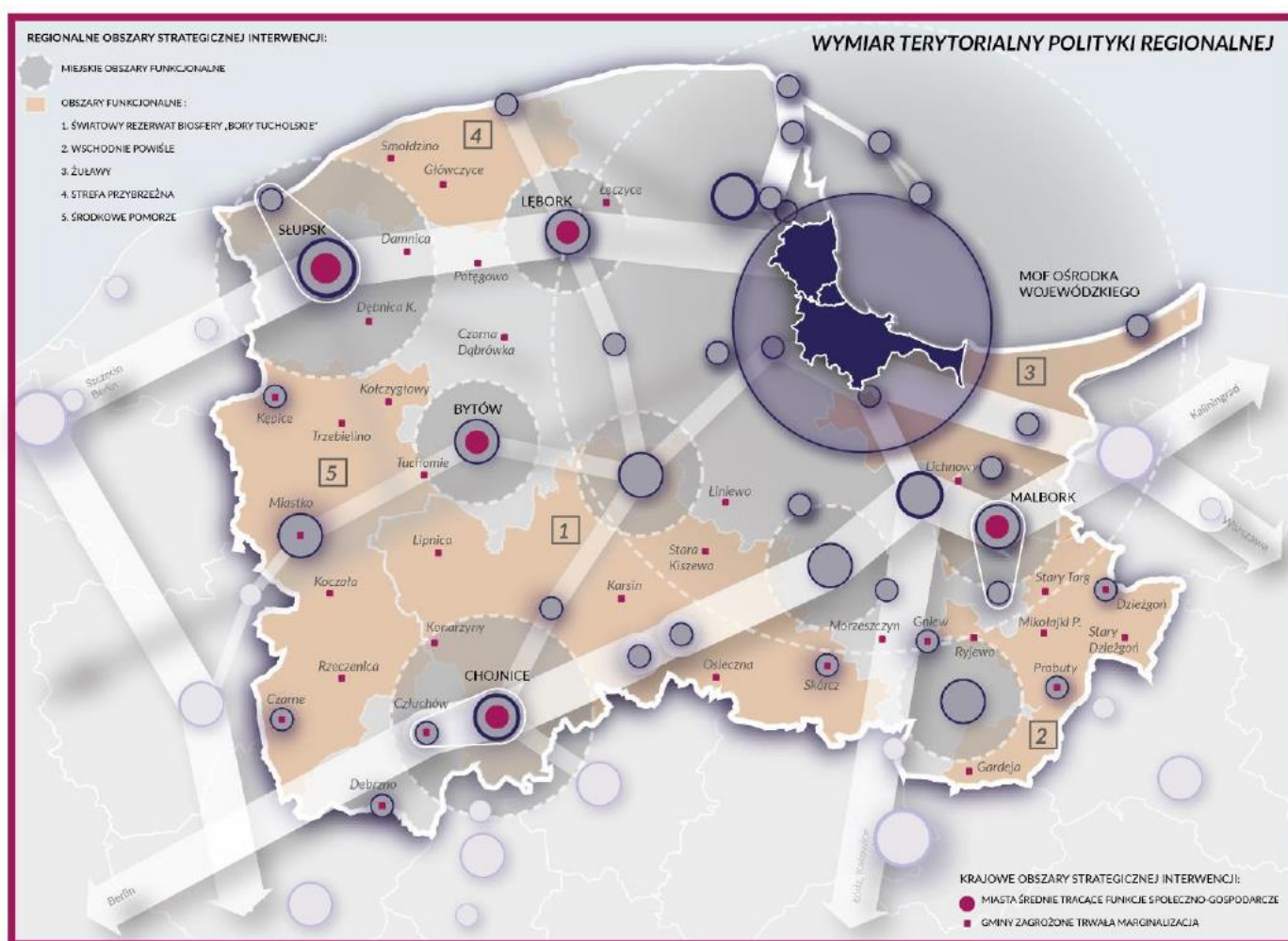
3) ponadregionalne pasmo rozwojowe, których potencjał związany jest w szczególności z przebiegiem infrastruktury sieci TEN-T i TEN-E, w których rozwój zachodzić będzie węzłowo, w tym: c) południowe pasmo rozwojowe, związane z przebiegiem infrastruktury korytarza infrastrukturalnego południowego i obejmujące: drogę nr 22 (Elbląg-Malbork-Tczew-Starogard Gdański-



Chojnice-Człuchów-Wałcz) i linii kolejowej nr 204 (Elbląg-Malbork), nr 203 (Tczew-Chojnice) oraz nr 210 (Chojnice-Człuchów-Szczecinek), będące obszarem rozwoju aktywności gospodarczej związanej obecnie z przetwórstwem rolno-spożywczym oraz przemysłem drzewno-meblarskim; d) kaszubskie pasmo rozwojowe związane z przebiegiem infrastruktury regionalnego korytarza transportowego, obejmującego elementy układu drogowo-kolejowego Łeba-Lębork-Kościerzyna-Chojnice;

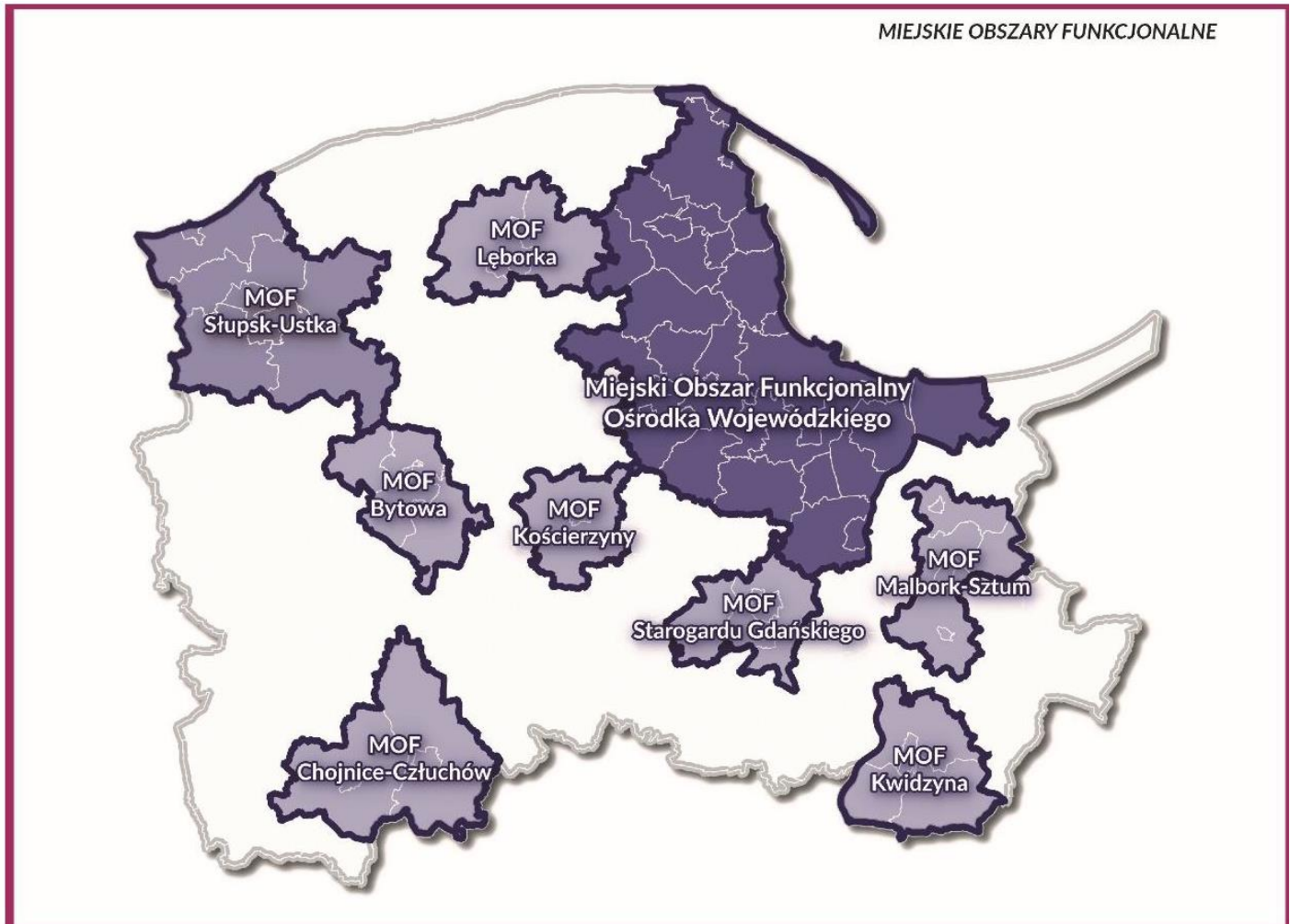
4) strefy wielofunkcyjne – przede wszystkim obejmujące obszary wiejskie i małe miasta, które

z uwagi na specyfikę położenia geograficznego oraz relacje funkcjonalno-przestrzenne są obszarami funkcjonalnymi o zróżnicowanych uwarunkowaniach rozwojowych, odmiennych potencjalach i specyficznych barierach; należą do nich obszary: (...) b) o szczególnych walorach przyrodniczo-kulturowych i krajobrazowych: Światowy Rezerwat Biosfery Bory Tucholskie, Kaszubski Park Krajobrazowy wraz z otuliną Kółko Raduńskie,” (Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, s. 115-120).



Rycina 8.1. Wymiar terytorialny polityki regionalnej województwa pomorskiego

źródło: Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030 przyjęta Uchwałą nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku.



Rycina 8.2. Miejskie obszary funkcjonalne będące elementem polityki rozwoju województwa pomorskiego

źródło: Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030 przyjęta Uchwałą nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku.

W Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego zapisano także, że „Ukierunkowanie terytorialne SRWP 2030 i przyjęte mechanizmy realizacyjne będą zmierzały do objęcia wsparciem całego województwa, aby jego rozwój był trwały i zrównoważony. Z kolei wymiar terytorialny SRWP 2030 na poziomie operacyjnym może przełożyć się na wykorzystanie instrumentów terytorialnych, w szczególności:

- zintegrowanych inwestycji terytorialnych w miejskich obszarach funkcjonalnych,
- innych instrumentów terytorialnych (skierowanych do obszarów innych niż miejskie obszary

funkcjonalne), negocjowanych z partnerskimi reprezentacjami danego obszaru funkcjonalnego, – instrumentów identyfikowanych i realizowanych z wykorzystaniem elementów podejścia oddolnego, integrujących aktywności wielu podmiotów w ujęciu wielosektorowym w oparciu o wspólną strategię działania.

Kluczowa interwencja wskazana dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych określa szeroki zakres tematyczny predysponowany do uprzedzenia w ramach SRWP 2030, jednak nie jest tożsama z zakresem tematycznym przyszłych instrumentów terytorialnych. Szczegółowy zakres instrumentów terytorialnych uwarunkowany



będzie ukierunkowaniem narzędzi ich finansowania oraz realnymi potrzebami współpracy ponadgminnej w ramach obszarów funkcjonalnych. Dotyczy to zwłaszcza mechanizmów unijnego finansowania, dla których zakres stosowanych instrumentów terytorialnych wyznaczają unijne akty prawne i dokumenty strategiczne oraz Umowa Partnerstwa na lata 2021-2027.

Wymiar terytorialny SRWP 2030, tj. instrumenty terytorialne skierowane do obszarów funkcjonalnych oraz ukierunkowanie terytorialne celów operacyjnych, na poziomie realizacyjnym może przełożyć się na:

- dedykowanie określonej alokacji środków na realizację wybranych instrumentów terytorialnych, obszarów funkcjonalnych, czy kierunków interwencji;
- negocjacyjne uzgadnianie priorytetów rozwojowych wybranych obszarów funkcjonalnych;
- preferencje dla obszarów o określonych cechach społecznych, gospodarczych, środowiskowych w mechanizmach realizacyjnych uruchamianych z poziomu SWP”.

Regulacje opisujące strategię rozwoju gmin dają możliwość wprowadzenia obszarów strategicznej interwencji w skali lokalnej. OSI na poziomie lokalnym są przejawem zintegrowanego podejścia i mają na celu ukierunkowanie działań do konkretnych obszarów i dopasowanie ich do potrzeb i możliwości tych obszarów. Obowiązkowym elementem strategii rozwoju gminy jest wskazanie OSI określonych w strategii rozwoju województwa wraz z zakresem planowanych działań, które dotyczą terytorium gminy. Na obszarze miasta Chojnice zdecydowano się wyznaczyć obszar strategicznej interwencji obejmujący obszar rewitalizacji miasta Chojnice wyznaczony i objęty interwencją w ramach Gminnego programu rewitalizacji miasta Chojnice. Zakłada się weryfikację granic obszaru rewitalizacji w ramach aktualizacji programu w najbliższych latach, w oparciu o wskaźniki rozwoju gospodarczego, społecznego i przestrzennego poszczególnych części

miasta Chojnice. Aktualnie granice obszaru rewitalizacji pokrywają się z obszarem dwóch jednostek pomocniczych miasta Chojnice: Śródmieście oraz Dzielnica Dworcowa. Objęcie interwencją szczególnie tego drugiego terenu i kontynuacja pozytywnych zmian funkcjonalno-przestrzennych będzie strategicznym zadaniem dla miasta Chojnice do 2030 r. Operacjonalizacja strategii zmian wraz z działaniami i projektami zostaną zapisane w zaktualizowanym, gminnym programie rewitalizacji miasta Chojnice.



9 System realizacji strategii, ramy finansowe i źródła finansowania

Każda, nawet najlepiej napisana strategia rozwoju musi posiadać dobrze zorganizowany system wdrażania. W przypadku miasta Chojnice będzie to system przedstawiony na ryc. 9.1. Hierarchiczny układ celów będzie skonkretyzowany w ramach bardziej szczegółowego **planu działań**. Zakłada się, że plan działań będzie obejmował konkretyzację realizacji kierunków działań. Plan ten nie musi przyjmować formy długiego raportu tekstowego. Powinien przede wszystkim zawierać listę przedsięwzięć i projektów do realizacji, które przyczynią się do osiągnięcia postawionych kierunków działań, a także odpowiedzialność za ich realizację przepisaną do konkretnej jednostki organizacyjnej miasta Chojnice lub stanowiska pracy. **Plan działań będzie sporządzany dla okresu trzyletniego**, przy czym corocznie w oparciu o monitoring realizacji strategii (opisany w kolejnym rozdziale) będzie dokonywana jego aktualizacja wraz z przesunięciem o rok horyzontu czasowego. Oznacza to, że **plan działań będzie tzw. dokumentem „krocącym”**. Pierwszy plan działań powinien być opracowany w ciągu pierwszych 6 miesięcy od daty uchwalenia strategii rozwoju.

Efektom opracowania planu w przypadku działań inwestycyjnych będzie lista projektów i przedsięwzięć, które zostaną wprowadzone do **wieloletniej prognozy finansowej** (która jest także dokumentem „krocącym”). Na etapie konkretyzacji planu działań sporządzane będą także operaty szacunkowe, które pozwolą określić skalę wydatków niezbędnych do realizacji danego przedsięwzięcia lub projektu. Wieloletnia prognoza finansowa jest dokumentem wynikającym z przepisów prawnych dotyczących finansów publicznych, więc jego struktura i budowa nie wymaga opisu i konkretyzacji w tym dokumencie.

Ostatnim etapem wdrażania strategii będzie wprowadzanie przedsięwzięć inwestycyjnych do

budżetu miasta. Będzie to finalna faza przed realizacją przedsięwzięcia, które docelowo zbliży miasto do osiągnięcia kierunku działań, a tym samym także celu strategicznego i wizji rozwoju.



Rycina 9.1. Dokumenty i opracowania prowadzące do wdrażania strategii rozwoju

źródło: opracowanie własne.

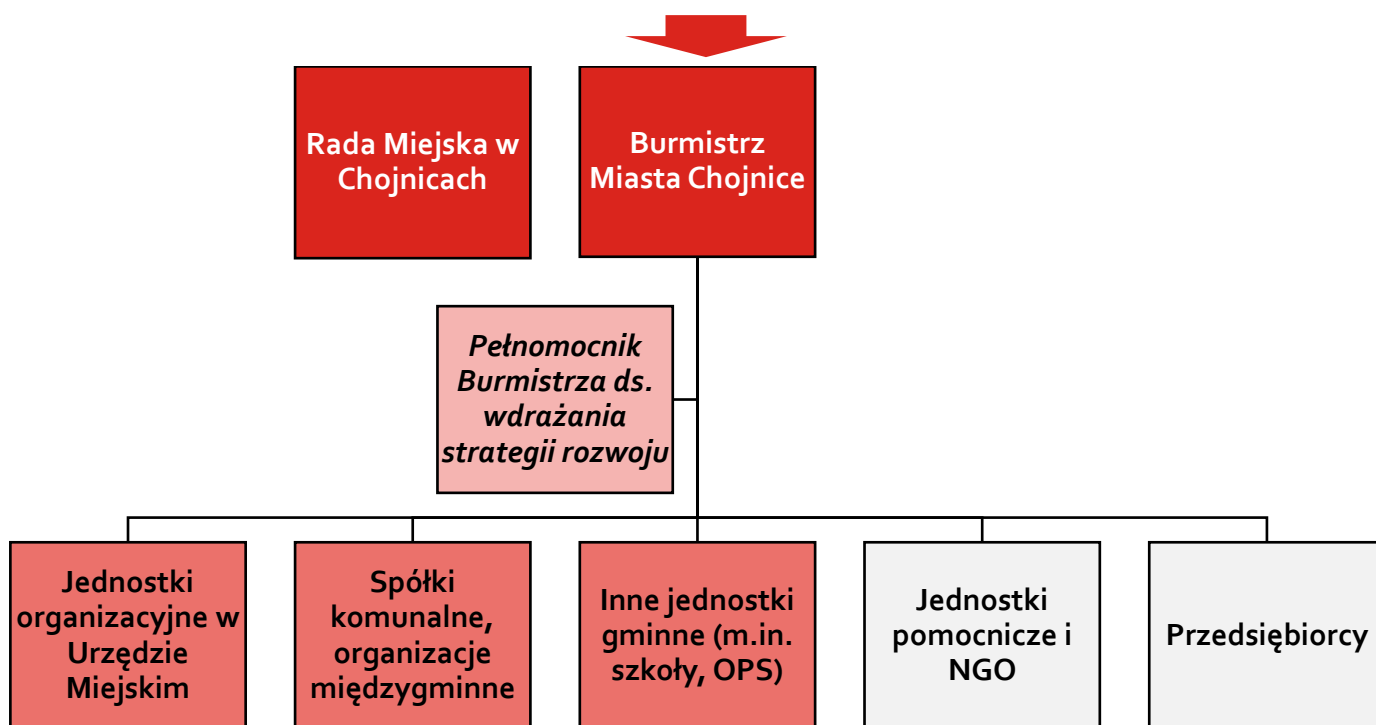
Strukturę podmiotów uczestniczących w procesie wdrażania strategii rozwoju przedstawiono na ryc. 9.2. Za wdrażanie celów określonych w dokumencie odpowiadać będą przede wszystkim władze lokalne, tzn. wybieralni przedstawiciele mieszkańców (Burmistrz oraz Rada Miejska). Organ wykonawczy w gminie (Burmistrz) w celu kierowania działaniami strategicznymi może powołać **pełnomocnika ds. wdrażania strategii rozwoju** (funkcja ta może zostać przypisana do jednego z obecnych stanowisk w Urzędzie Miejskim lub np. do Zastępcy Burmistrza) oraz **zespół, który będzie odpowiadał za realizację poszczególnych przedsięwzięć** (kontynuacja prac



Zespołu Koordynującego). Rolą pełnomocnika będzie organizowanie spotkań, podczas których będą podejmowane decyzje strategiczne, monitorowanie procesu osiągnięcia kierunków działań oraz opracowywanie planu działań i koordynowanie jego implementacji do wieloletniej prognozy finansowej oraz budżetu. Pełnomocnik burmistrza będzie w realizacji swoich zadań współpracował z pozostałymi podmiotami zaangażowanymi w proces wdrażania dokumentu. Wśród nich są wydziały Urzędu Miejskiego w Chojnicach, spółki komunalne, organizacje międzygminne, których członkiem jest miasto Chojnice i inne

jednostki miejskie (np. szkoły, przedszkola, instytucje kultury, sportowe i in.). W pracach wdrażających strategię będą także uczestniczyć przedstawiciele jednostek pomocniczych (rady osiedli), organizacji społecznych, a także przedsiębiorcy. Nade wszystko, każdy z wymienionych podmiotów (a szczególnie Burmistrz oraz Rada Miejska) będzie regularnie sondował opinię mieszkańców w zakresie realizowanych przedsięwzięć i podejmował decyzje strategiczne akceptowalne dla możliwie szerokiego spektrum wspólnoty lokalnej oraz włączał lokalną społeczność w proces podejmowania decyzji strategicznych.

Mieszkańcy



Rycina 9.2. Struktura podmiotów uczestniczących w podejmowaniu i realizacji decyzji strategicznych

źródło: opracowanie własne.

	Osoby z mandatem pochodzącym z wyboru mieszkańców, uprawnione do podejmowania decyzji strategicznych
	Osoby realizujące decyzje strategiczne
	Partnerzy w realizacji i podejmowaniu decyzji strategicznych



Osiągnięcie celów strategicznych oraz kierunków działań, a także realizacja kluczowych działań będą uzależnione od możliwości finansowych miasta Chojnice oraz innych podmiotów działających na obszarze miasta. Ogólnym problemem jednostek samorządu terytorialnego w Polsce jest permanentne niedofinansowanie. Wobec bardzo dużej liczby zadań własnych, które gminy realizują, możliwości wynikające z dochodów lokalnych są niewielkie. Podstawą finansowania przedsięwzięć i działań strategicznych będą dochody własne miasta Chojnice (tab. 9.1). W okresie 2011-2020 wzrosły one z ok. 51 do 113 mln zł. To bardzo duży, wręcz skokowy wzrost (+121%), jednak towarzyszył mu także istotny wzrost wydatków

budżetowych ogółem (+123%). Kluczowe dla oceny trendów finansowych miasta jest jednak porównanie dochodów i wydatków bieżących. W okresie 2011-2020 dochody bieżące wzrosły o ok. 105% do poziomu ok. 195 mln zł. Wydatki bieżące wzrosły w tym samym okresie także o ok. 105% (do ponad 187 mln zł). Wynik bieżący (często określany jako miara możliwości inwestycyjnych gminy, która jest obliczana jako różnica między dochodami bieżącymi i wydatkami bieżącymi) istotnie się zmieniał w ostatnich latach (od blisko 8 mln zł w 2020 do ponad 16 mln zł w 2017 r.) i prawdopodobnie średnia dla okresu 2022-2030 może kształtować się w granicach 12-15 mln zł.

Tabela 9.1. Wybrane miary budżetu miasta Chojnice z okresu 2011-2020 [mln zł]

Wskaźnik finansowy	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
dochody ogółem	103,23	107,64	106,6 4	119,95	122,9 5	146,79	173,16	173,68	209,36	253,46
dochody własne	51,33	55,05	53,25	61,62	63,68	67,37	73,47	76,27	86,84	112,74
dochody majątkowe	8,66	6,68	3,50	8,27	6,00	7,12	12,00	9,13	26,22	58,67
dochody bieżące	94,57	100,9 6	103,14	111,68	116,95	139,67	161,16	164,55	183,14	194,80
wydatki ogółem	111,23	107,65	105,04	111,97	117,91	142,32	169,75	199,9 3	202,0 9	248,0 8
wydatki bieżące	91,05	96,00	97,57	101,48	106,51	130,01	144,83	151,85	170,92	187,07
wynik bieżący	3,52	4,97	5,57	10,20	10,44	9,66	16,33	12,70	12,22	7,73
wydatki majątkowe inwestycyjne	19,22	10,69	7,46	10,49	11,39	11,96	24,55	48,08	31,18	61,01

źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS i Ministerstwa Finansów.



Dane pokazujące poziom wydatków majątkowych inwestycyjnych odbiegają od kwoty wyniku bieżącego, ponieważ mogą być one finansowane ze zobowiązań (emisja obligacji, kredyty), ze środków zewnętrznych (środki unijne, środki z budżetu państwa) oraz z dochodów z majątku (np. sprzedaż nieruchomości). Wszystkie te zmienne mogą zwiększać możliwości inwestycyjne miasta, jednak w różnym stopniu wpływają one na sytuację finansową. W pierwszej kolejności należy podkreślić rolę środków zewnętrznych (szczególnie unijnych) w kształtowaniu polityki rozwojowej miasta Chojnice. W okresie realizacji działań strategicznych (do 2030 r.), priorytetem miasta będą przedsięwzięcia, na które będzie możliwe pozyskanie dofinansowania. Wśród programów, polityk, działań publicznych, z których miasto Chojnice będzie korzystać będą np.:

1. Fundusze Europejskie dla Pomorza,
2. Krajowe programy operacyjne,
3. Programy zawarte w Krajowym Planie Odbudowy,
4. Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych.
5. Środki pochodzące z Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
6. Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg.

Najbliższy okres programowania wraz z coraz większą liczbą krajowych programów inwestycyjnych będą stanowiły istotne uzupełnienie własnych możliwości inwestycyjnych. **Zakłada się pozyskanie przez miasto Chojnice dofinansowania zewnętrznego na przedsięwzięcia inwestycyjne w kwocie przynajmniej 100 mln zł do 2030 r.** Środki te dotyczą inwestycji wynikających z realizacji niniejszej strategii, które będą wydatkowane przez miasto Chojnice i publiczne jednostki zewnętrzne, które prowadzą swoją działalność na obszarze miasta (np. realizacja zachodniego obejścia drogowego).

Innym źródłem dochodów miasta Chojnice może być **sprzedaż majątku**. W najbliższym okresie strategicznym miasto Chojnice będzie

kontynuowało sprzedaż nieruchomości związanych z budownictwem mieszkaniowym. Moment sprzedaży będzie dobierany w oparciu o sytuację na rynku nieruchomości oraz potrzeby inwestycyjne miasta. Warto jednak dodać, że sprzedaż nieruchomości pod budownictwo jednorodzinne będzie rodziła długookresowe konsekwencje finansowe związane z uzbrojeniem tego terenu i budową infrastruktury publicznych. Koszt ten będzie jednak rozłożony w czasie.

Inwestycje wymagają także niekiedy konieczności zaciągnięcia zobowiązań. Wg danych Ministerstwa Finansów, na koniec 2020 r. zobowiązania miasta Chojnice osiągnęły ok. 77 mln zł. (ok. 30% dochodów ogółem z 2020 r.). Biorąc pod uwagę skalę dochodów miasta oraz wielkość zobowiązań w innych jednostkach samorządu terytorialnego, jest to przeciętna kwota (szerzej sytuację finansową opisano w raporcie diagnostycznym). Prowadząc politykę zadłużenia, miasto będzie kierowało się zasadami gospodarności i wydatkowania środków niezbędnych z punktu widzenia realizacji strategii rozwoju. Zwykle w jednostkach publicznych granicą, którą uznaje się za kluczową z punktu widzenia zagrożeń zbyt dużego zadłużenia jest 60% udziału zobowiązań w dochodach budżetowych ogółem w danym roku i zakłada się, że do 2030 r. miasto Chojnice nie przekroczy tej granicy (chyba, że dokona się istotna zmiana legislacyjna dotycząca dochodów gmin w Polsce – np. przekazanie realizacji programu 500+ administracji rządowej).

Finalnie zakłada się przeznaczenie z budżetu miasta na działania strategiczne w okresie 2022-2030 kwoty ok. 180 mln zł. Ostateczne ramy finansowe kluczowych działań i przedsięwzięć strategicznych będą dostosowane do pojawiających się możliwości pozyskania środków zewnętrznych oraz potrzeb, jakie będą wynikały z rozwoju sytuacji wewnętrznej miasta. Od tych możliwości będą także uzależniane decyzje co do zwiększenia skali zobowiązań – w przypadku pojawienia się okazji na pozyskanie środków zewnętrznych,



zasadne jest zwiększenie zadłużenia (z zachowaniem wspomnianych wyżej ograniczeń). Jest ono także zasadne w przypadku realizacji kluczowych działań strategicznych ze środków własnych. Finansowe ramy działań strategicznych będą każdorazowo zapisywane w wieloletniej prognozie finansowej i budżecie miasta w ramach zaplanowanego systemu realizacji strategii.



10 Monitoring i ewaluacja strategii

Każda strategia rozwoju musi podlegać bieżącej kontroli i ocenie realizacji jej rezultatów, czyli monitoringowi. Jest to szczególnie ważne, gdy sytuacja obszaru oraz wpływające na nią uwarunkowania zewnętrzne szybko się zmieniają. Celem monitoringu (szczególnie w momentach radykalnych zmian otoczenia) jest, oprócz kontroli i oceny, dostosowywanie przyjętych w strategii ustaleń do zmieniającej się rzeczywistości. Czasem bowiem jest tak, że w związku ze zmianą uwarunkowań należy zrezygnować z pewnych celów, niektóre zmodyfikować lub też wprowadzić nowe. Monitorowanie strategii musi być więc procesem, do którego podchodzi się z równą starannością jak do procesu samego tworzenia strategii.

Pierwszym etapem ewaluacji strategii rozwoju była ewaluacja trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju, przeprowadzona na etapie opracowania niniejszego projektu. W ramach tej ewaluacji, każdy z wyznaczonych celów i kierunków działań był weryfikowany z zastosowaniem tzw. filtru SMART (nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów określających zasady konstruowania celów). Polega on na ocenie czterech aspektów: precyzji, mierzalności, akceptowalności, realistyczności oraz terminowości.

Monitoring strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 będzie polegał przede wszystkim na corocznej ocenie aktualności planu działań. Ocena ta powinna zmierzać do sformułowania rekomendacji w zakresie ewentualnej modyfikacji planu działań. Coroczna ocena dokonywana w ramach monitoringu strategii będzie przedstawiana razem z **Raportem o stanie miasta** (układ raportu może nawiązywać do struktury przyjętych celów rozwojowych i kierunków działań), który zgodnie z art. 28aa Ustawy o samorządzie gminnym musi być przedstawiony, radnym oraz społeczności lokalnej przez Burmistrza do 31 maja danego roku.

By nie dublować i nie mnożyć nowych opracowań, rekomenduje się, by część Raportu o stanie miasta Chojnice była materialną formą oceny aktualności planu działań. Podmiotem odpowiedzialnym za koordynację opracowania części Raportu dotyczącej strategii rozwoju będzie (jeśli zostanie wyznaczony) Pełnomocnik Burmistrza ds. wdrażania strategii rozwoju, który swoje zadania będzie wykonywał z pomocą Zespołu.

Raport z monitoringu, opracowywany w ramach Raportu o stanie miasta będzie obejmował **opis przedsięwzięć i inwestycji wykonanych w ramach realizacji każdego z kierunków działań**. Liczba celów strategicznych oraz kierunków działań, a także poziom ich ogólności, pozwalają sprawnie prowadzić proces monitoringu, a jednocześnie swoim zakresem obejmują one najważniejsze wyzwania stojące przed miastem Chojnice w okresie najbliższych 10 lat.

Oprócz monitoringu zakłada się realizację ewaluacji strategii rozwoju, tzn. kompleksowej oceny stanu jej wdrażania. Ewaluację strategii, programu lub projektu rozumie się najczęściej jako określenie wartości strategii, programu lub projektu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych kryteriów i w oparciu o odpowiednie informacje. Wyróżniamy różne rodzaje ewaluacji. Jedno z takich rozróżnień opiera się na okresie podejmowanych działań, które poddawane są ocenie. W tym świetle wyróżnia się:

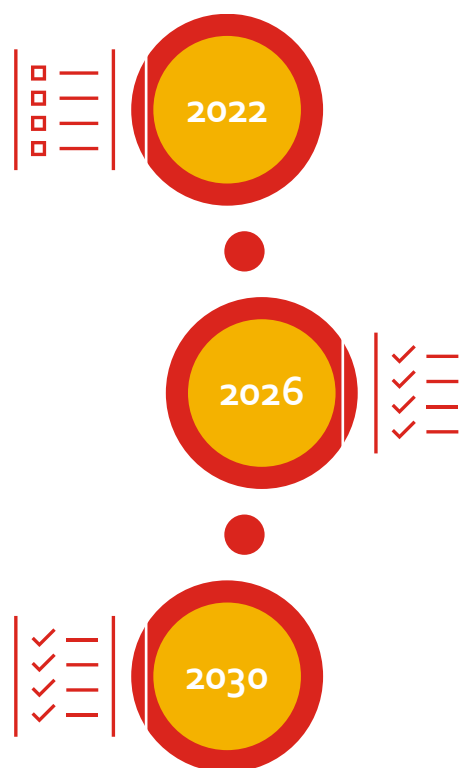
- ewaluację *ex-ante*, czyli ocenę przed realizacją strategii, odpowiadającą na pytanie, jak strategia wpłynie na sytuację obszaru; ocena ta ma na celu poprawę procesu planowania, w tym trafności podejmowanych decyzji odnośnie wyboru projektów do realizacji, ich efektywności i skuteczności;
- ewaluację *ex-tempore, mid-term, lub on-going*, czyli ocenę w trakcie realizacji strategii, odpowiadającą na pytanie, czy przyjęte cele nadal są właściwe; ocena ta ma na celu poprawę procedur wdrażania,



ulepszenie jakości i potencjału instytucji realizujących strategię rozwoju, może też przyczynić się do integracji podmiotów zaangażowanych w proces wdrażania strategii, wypracowania wspólnego stanowiska oraz sprawniejszego przygotowywania realizacji kolejnych projektów;

- ewaluację *ex-post*, czyli ocenę po realizacji strategii, odpowiadającą na pytanie, czy efekty realizacji strategii są trwałe; ocena ta pokazuje, co się udało osiągnąć, jakim kosztem, a także, co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada; w ramach ewaluacji *ex-post* można również zbadać wpływ realizacji strategii na sytuację mieszkańców.

W przypadku Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 zakłada się realizację ewaluacji *mid-term* mniej więcej w połowie okresu strategicznego (2026 r.) oraz ewaluacji *ex-post* po upływie całego okresu strategicznego (2030 lat) (ryc. 10.1). Przedmiotem ewaluacji będzie weryfikacja stanu realizacji celów wyznaczonych w dokumencie poprzez określone uprzednio docelowe wartości wskaźników (tab. 10.1) lub ocenę opisową. Idealną sytuacją jest przeprowadzanie ewaluacji w oparciu o skwantyfikowane wartości konkretnych miar. Jednak charakter niektórych celów uniemożliwia dobranie łatwo dostępnych do analizy wskaźników. Dlatego w ramach ewaluacji *mid-term* oraz *ex-ante* wskaźniki ilościowe będą miarą realizacji tylko wybranych celów. Poziom realizacji pozostałych zostanie w obu ewaluacjach opisany tekstowo. Minimalny zakres analizowanych w ramach ewaluacji miar (wskaźników), wraz z docelowym poziomem ich osiągnięcia przedstawiono w tabeli 10.1. Zbiór tych wskaźników określa minimalny zakres dokonywanej ewaluacji, choć przede wszystkim powinna ona polegać na podsumowaniu i ocenie przedsięwzięć, które miasto zrealizowało w ramach każdego z celów strategicznych i kierunków działań do 2030 r.



Rycina 10.1. Ramy czasowe ewaluacji strategii rozwoju Chojnice do roku 2030

źródło: opracowanie własne.

Tabela 10.1. Miary oceny realizacji i oddziaływania Strategii rozwoju miasta Chojnice do roku 2030 wykorzystywane do ewaluacji *mid-term* (2026 r.) i *ex-ante* (2031 r.)

Lp	Miara	Cele, kierunki	Wartość bazowa	Wartość w 2026 r.	Wartość w 2030 r.
1	Długość wybudowanych lub zmodernizowanych dróg na terenie miasta (km)	Cel strategiczny 1	-	10	20
2	Liczba nowych nasadzeń drzew i krzewów (szt.)	Cel strategiczny 1	-	100	200
3	Środki przeznaczone na program wymiany pieców na paliwa stałe (mln zł)	Cel strategiczny 1	-	3	6
4	Liczba wymienionych źródeł ciepła lub zamontowanych indywidualnych instalacji OZE	Cel strategiczny 1	-	400	800
5	Udział odpadów zebranych selektywnie z gospodarstw domowych w ogólnej masie odpadów komunalnych	Cel strategiczny 1	27,8%	38%	50%
6	Dochody z podatku od nieruchomości w zł na 1 mieszkańca	Cel strategiczny 2	501	560	630
7	Dochody z podatku dochodowego od osób prawnych w zł na 1 mieszkańca	Cel strategiczny 2	45	60	75
8	Dochody z podatku dochodowego od osób fizycznych w mln. zł	Cel strategiczny 2	918	1050	1250
9	Udział osób bezrobotnych w liczbie osób w wieku produkcyjnym	Cel strategiczny 2	4,2%	5,0%	5,0%
10	Liczba pracujących na terenie miasta na 1000 mieszkańców	Cel strategiczny 2	303	310	315
11	Liczba miejsc w przedszkolach	Cel strategiczny 2	1690	1800	2000
12	Środki przeznaczone na budżet obywatelski w mln zł	Cel strategiczny 2	-	2	4

źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.