

Strategia rozwoju Gminy Dywity do 2020 r.

Dokument powstał na zlecenie:

Urzędu Gminy Dywity

w oparciu o uspołecznioną diagnozę i warsztaty strategiczne

Wojciech Dziemianowicz

Paulina Nowicka

Jacek Szlachta

Katarzyna Szmigiel

Julita Łukomska

Anna Dąbrowska

Jan Charkiewicz

GEOPROFIT 

Warszawa, czerwiec 2010 r.

Lista osób, które bezpośrednio przyczyniły się do powstania Strategii poprzez udział w warsztatach i spotkaniach strategicznych:

Jacek Szydło – Wójt Gminy Dywity
Daniel Zadworny – Sekretarz Gminy

Marta Pankowska
Maciej Raczyński
Kamil Świątkowski

Przedstawiciele radnych i sołtysów

Janusz Cieplicki
Krzysztof Deptuła
Mirosław Dublan
Jerzy Fortuna
Renata Kaszubska
Maria Kozioł
Katarzyna Niesiołowska
Alfred Prusik
Dorota Pszczoła
Lucyna Szymańska

Przedstawiciele przedsiębiorców

Na warsztaty nie przybył żaden z zaproszonych przedsiębiorców.

Przedstawiciele administracji

Teresa Cejmer
Małgorzata Dziemidowicz
Mirosław Gordon
Monika Kur-Rydzewska
Grażyna Tomaszewska
Teresa Wąsowicz
Jerzy Wojarski

Przedstawiciele organizacji pozarządowych

Dorota Golan
Ewa Konieczna
Teresa Kosińska
Wiesław Kozłowski
Joanna Michalska
Irena Palmowska
Ewa Rumińska
Krzysztof Zenkiewicz

Przedstawiciele młodzieży

Piotr Grochalski

SPIS TREŚCI

1. ETAPY BUDOWANIA STRATEGII GMINY DYWITY.....	4
1.1. DIAGNOZA STRATEGICZNA.....	4
1.2. ŹRÓDŁA INFORMACJI	5
1.3. WARSZTATY STRATEGICZNE	6
1.4. KONCEPCJA STRATEGII.....	7
2. DIAGNOZA STRATEGICZNA	9
2.1. OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE.....	9
2.2. OTOCZENIE WEWNĘTRZNE	10
2.3. LIDER.....	13
2.4. KONKURENCJA O MIESZKAŃCÓW	15
2.5. KONKURENCJA O INWESTORÓW.....	22
2.6. KONKURENCJA O TURYSTÓW.....	26
2.7. KONKURENCJA O FUNDUSZE PUBLICZNE	28
3. ANALIZA SWOT	31
4. WIZJA ROZWOJU GMINY	32
5. CEL GŁÓWNY	33
6. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I DZIAŁANIA	34
6.1. CEL OPERACYJNY 1. KORZYSTNE WARUNKI DLA KREOWANIA POSTAW PRZEDSIĘBIORCZYCH.....	36
6.2. CEL OPERACYJNY 2. NOWOCZESNA , BEZPIECZNA I POWSZECHNIE DOSTĘPNA SIEĆ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ	37
6.3. CEL OPERACYJNY 3. SZEROKA OFERTA USŁUG PUBLICZNYCH DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ	38
6.4. CEL OPERACYJNY 4. WYSOKA DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA I INTEGRACJA WEWNĘTRZNA GMINY	39
7. WPŁYWY CELÓW OPERACYJNYCH I DZIAŁAŃ NA CELE STRATEGICZNE	41
8. MONITORING STRATEGII	44

1. ETAPY BUDOWANIA STRATEGII GMINY DYWITY

Strategia rozwoju Gminy Dywity do 2020 roku powstała w wyniku inicjatywy władz lokalnych, które zdecydowały się zaktualizować dotychczasowy dokument strategiczny. Za aktualizacją przemawia kilka argumentów:

- wstąpienie Polski do Unii Europejskiej;
- dynamiczny rozwój aglomeracji Olsztyna;
- zrealizowane w ostatnim okresie liczne inwestycje i projekty w Gminie;
- nowe dokumenty strategiczne na poziomie UE, kraju i województwa.

Wymienione wyżej zdarzenia powodują, że zapisy starej strategii stają się nieaktualne, a jednocześnie wywołują konieczność myślenia o przyszłości w nieco inny, niż dotychczas, sposób.

Strategia Gminy Dywity powstała w ścisłej współpracy środowiska lokalnego z przedstawicielami firmy Geoprofit. Współpraca z ekspertami zewnętrznymi ułatwiła podejmowanie niektórych decyzji odnośnie zapisów w Strategii, ale przede wszystkim pozwoliła ocenić Gminę Dywity niejako „z zewnątrz”.

Poniżej prezentowane są etapy procesu budowania Strategii Gminy Dywity.

1.1. DIAGNOZA STRATEGICZNA

Diagnoza strategiczna przeprowadzona została z uwzględnieniem dwóch założeń:

- strategia gminy ma pomóc mieszkańcom i władzom lokalnym realizować wspólną wizję rozwoju. Strategia jest ponadto wyrazem dzisiejszego potencjału, ludzkiego, technicznego, innowacyjnego. W końcu, na strategię wpływa również doświadczenie historyczne. Dlatego w diagnozie wykorzystano koncepcję „łańcucha wartości gminy” (rys. 1), która pomaga zrozumieć środowisko lokalne w tak zarysowanym, szerokim ujęciu;
- wszystkie gminy, podobnie jak firmy, państwa i regiony, konkurują o czynniki rozwojowe (rys. 2). Diagnoza powinna odpowiadać na pytanie w jakim zakresie gmina jest konkurencyjna oraz jakie są jej największe słabości. O ile konkurowanie jednostek terytorialnych o czynniki rozwoju jest powszechnym zjawiskiem, to nie wszystkie gminy wydają się być do tego przygotowane. Różna jest też aktywność gmin na tym polu. Konkurowanie o mieszkańców, inwestorów, turystów, ale także i o fundusze publiczne, jest próbą zdobycia czynników mających wpływ na podstawowe filary rozwoju.

Specyficzne położenie gminy Dywity – w bezpośrednim sąsiedztwie dużego ośrodka miejskiego, jakim jest Olsztyn – wskazuje na istnienie szerokich możliwości konkurowania o:

- mieszkańców, ze względu na intensywny proces suburbanizacji;
- inwestycje, ze względu na lokowanie firm w sąsiedztwie dużego ośrodka miejskiego (dostępność działek i niższe koszty funkcjonowania);

- turystów (głównie mieszkańców Olsztyna), wykorzystujących przyległe do miasta tereny w celach rekreacyjnych i wypoczynkowych, szczególnie w soboty i niedziele;
- środki publiczne, które są przedmiotem zainteresowania prawdopodobnie wszystkich gmin w Polsce.

Rysunek 1. Łańcuch wartości gminy

		Ogólna łańcucha wartości gminy (regionu)			Wysoka wartość gminy
Podmioty	Lider	dobry doświadczenie	wiedza i wysokie umiejętności	jasno określona wizja	
	Czynienie wewnętrzne	wysokie jakości kapitał społeczny	wysokie jakości współpracy	zrozumienie do lidera	
	Czynienie zewnętrzne	mobilizująca presja historyczna	mobilizująca presja teraźniejsza	mobilizująca presja przyszła	
Czas		Praździłość	Terazniejszość	Przyszłość	

Źródło: W. Dziemianowicz, 2007.

Rysunek 2. Wymiary konkurencji jednostek terytorialnych

Filary rozwoju	Konkurencja o...			
	mieszkańców	inwestorów	turystów	fundusze publiczne
Zatrudnienie	***	***	*	**
Baza rozwoju	***	**	**	**
Zalety lokalizacji	***	***	*	**
Zasoby wiedzy	***	**	*	**

*** znaczenie duże i wielowymiarowe, ** znaczenie duże w określonych aspektach, * znaczenie pozytywne, ale w ograniczonym wymiarze

Źródło: W. Dziemianowicz, 2008.

1.2. ŹRÓDŁA INFORMACJI

Mając na uwadze zarysowaną powyżej koncepcję badań, do opisu stanu Gminy wykorzystano dane ilościowe i jakościowe. Podstawowe źródła danych stanowią:

- Bank Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego¹,
- badania ankietowe,
- wywiady pogłębione z członkami Stałego Zespołu Współpracy funkcjonującego przy Wójcie gminy Dywity,
- dokumenty planistyczne i inne materiały Urzędu Gminy,
- rozmowy z pracownikami Urzędu Gminy.

Badanie ankietowe przeprowadzono wśród mieszkańców Gminy (206 ankiet), pracowników Urzędu Gminy Dywity (23 ankiety), radnych i sołtysów (10 ankiet). Jego wyniki posłużyły zarówno

¹ Dane dla roku 2008 i starsze.

do opisu łańcucha wartości, jak i jakościowego opisu przygotowania Gminy do konkurencyjności i czynniki rozwoju.

Analiza pozycji Gminy na polu konkurencji została przeprowadzona w odniesieniu do skali lokalnej i ogólnokrajowej. Wyróżniono dwie grupy odniesienia:

- gminy sąsiadujące z Olsztynem (Barczewo, Gietrzwałd, Jonkowo, Purda, Stawiguda),
- gminy o podobnym charakterze w Polsce (wyselekcjonowana grupa 37 gmin)².

Podczas selekcji gmin o podobnym charakterze uwzględniono następujące kryteria:

- lokalizacja w bezpośrednim sąsiedztwie miast rzędu wielkości Olsztyna (110-250 tys. mieszkańców)³;
- status gminy wiejskiej;
- liczba mieszkańców od 5 do 15 tys. mieszkańców;
- użytki rolne i lasy stanowiące od 75% do 95% powierzchni gminy;
- dochody budżetu gminy z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób prawnych (CIT) nie wyższe niż 100 zł w przeliczeniu na jednego mieszkańca;
- dochody budżetu gminy z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) wyższe niż 300 zł w przeliczeniu na jednego mieszkańca⁴.

Podsumowanie diagnozy stanowi analiza SWOT, w której wskazano najważniejsze mocne i słabe strony Gminy (czynniki wewnętrzne decydujące o jej rozwoju), a także szanse i zagrożenia, będące czynnikami zewnętrznymi względem Gminy.

1.3. WARSZTATY STRATEGICZNE

W ramach prac nad aktualizacją Strategii rozwoju Gminy Dywity przeprowadzono 4 warsztaty strategiczne (w dniach 14-15 kwietnia oraz 21 maja 2010 r.). W założeniach warsztaty miały odbyć się w następujących grupach:

- lokalni politycy (radni, sołtysi);
- przedstawiciele instytucji;
- przedstawiciele przedsiębiorców;
- przedstawiciele młodzieży;
- pracownicy Urzędu Gminy Dywity.

Niestety, pomimo licznych bezpośrednich kontaktów oraz zapewnień ze strony przedsiębiorców o ich udziale w warsztatach, ze względu na brak uczestników nie odbyło się spotkanie z tą grupą społeczną.

² Dane podawane dla tej grupy gmin są medianą (wartością środkową).

³ Wybrano 14 miast z pominięciem ośrodków Katowickiego Okręgu Przemysłowego: Wałbrzych, Toruń, Włocławek, Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra, Tarnów, Płock, Radom, Opole, Rzeszów, Bielsko-Biała, Częstochowa, Kielce, Elbląg.

⁴ W grupie porównawczej uwzględniono wyjątkowo dwie gminy, których dochody budżetu gminy z tytułu udziału w PIT *per capita* w 2008 roku były nieco niższe od 300 zł, ale dochody budżetu gminy z tytułu udziału w CIT *per capita* w przypadku tych gmin były wyższe w 2008 roku niż wartość tego wskaźnika dla gminy Dywity.

Również udział młodzieży był bardzo ograniczony, ale tym bardziej warto podkreślić obecność czterech uczestników. Najliczniej reprezentowane były dwie pierwsze grupy społeczne. Warsztaty odbywały się w Gminnym Ośrodku Kultury w Dywitach oraz w Gminnym Centrum Informacji w Tuławkach.

Warsztaty prowadzone były z wykorzystaniem pracy w podgrupach oraz burzy mózgów. Główne cele, jakie postawiono przed uczestnikami, to:

- zapoznanie się z syntezą diagnozy;
- określenie wizji rozwojowej Gminy;
- określenie głównych kierunków rozwojowych Gminy;
- określenie głównych działań, które należy podjąć dla realizacji celów.

Ponadto przeprowadzono szereg rozmów z Wójtem i Sekretarzem Gminy.

1.4. KONCEPCJA STRATEGII

Szereg wniosków z prac diagnostycznych oraz postulaty i uwagi zgłaszane w trakcie warsztatów pozwalają sformułować wniosek, że z punktu widzenia Gminy Dywity istotne są:

- problemy gospodarcze,
- problemy społeczne,
- problemy związane z infrastrukturą, komunikacją,
- zagadnienia środowiskowe.

Dlatego przyjęto, że dobrym odnośnikiem dla Strategii rozwoju Gminy Dywity może być „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020”. W dokumencie wojewódzkim, bazując na obszarach gospodarka, społeczeństwo i sieci wyróżniono trzy cele strategiczne: konkurencyjna gospodarka, otwarte społeczeństwo i nowoczesne sieci (rys. 3). Podział ten wydaje się bardzo dobrze odpowiadać obecnym potrzebom Gminy Dywity. Poza tym odzwierciedla on rzeczywiste procesy zachodzące w przestrzeni.

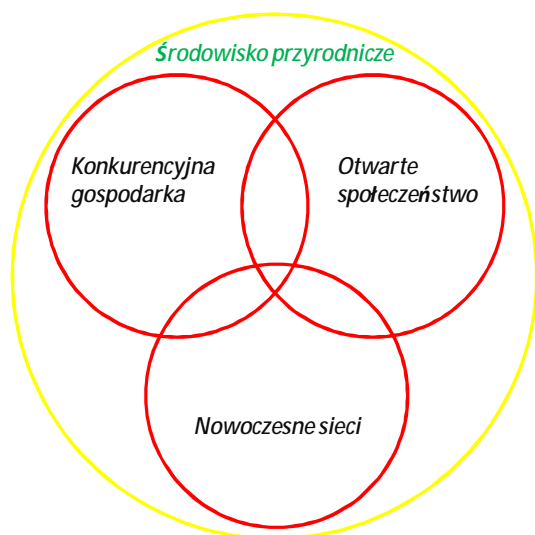
Przyjęcie obszarów strategicznych:

- gospodarka,
- społeczeństwo,
- sieci/relacje

nie tylko pozwoli zachować przejrzystość dokumentu gminnego. Podział na sferę gospodarczą, społeczną i sferę relacji (w tym infrastrukturalną) wypełnia wszystkie możliwe zagadnienia mogące pojawić się w strategii (wykorzystane jest doświadczenie z różnych warsztatów i prac nad licznymi strategiami).

Ponadto, w przypadku aplikowania Gminy o środki publiczne, nawiązanie bezpośrednio do strategii regionalnej może okazać się ułatwieniem w przypadku konieczności wskazania relacji między działaniami Gminy, a polityką Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie. Nawet w obliczu możliwości zmiany dokumentu wojewódzkiego, nie wydaje się, by mogły one wykluczyć jakkolwiek z tych podstawowych obszarów zainteresowania strategicznego.

Rysunek 3. Cele strategiczne w Strategii wojewódzkiej



Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020.

2. DIAGNOZA STRATEGICZNA

2.1. OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE

Położenie w regionie peryferyjnym daje obecnie wiele możliwości wykorzystania interwencji publicznej, z czego należy korzystać...

Lokalizacja gminy Dywity, z uwagi na położenie w obrębie województwa warmińsko-mazurskiego, na tzw. ścianie wschodniej, określana jest jako peryferyjna, szczególnie w kontekście gospodarczym. Prowadzona obecnie polityka regionalna (Program Rozwoju Polski Wschodniej), mająca na celu tworzenie szans rozwojowych w obszarach peryferyjnych, wzmacnia szanse rozwojowe Gminy. Ponadto, położenie w aglomeracji olsztyńskiej, wpisuje pośrednio Gminę w dyskusje nad problematyką obszarów metropolitalnych w Polsce.

Położenie na terenie obszaru metropolitalnego otwiera nowe możliwości rozwojowe...

Unia Europejska przywiązuje rosnącą wagę do rozwoju obszarów metropolitalnych jako lokomotyw rozwoju społeczno-gospodarczego. W pracach studialnych UE w Polsce wyróżnia się 8 tzw. MEGA (największe miasta) oraz 12 tzw. FUA (funkcjonalnych obszarów zurbanizowanych) – w tym także Olsztyn wraz z otaczającą strefą. Potwierdzają to najważniejsze dokumenty polityki regionalnej i przestrzennej w Polsce. Oznacza to, zwiększone możliwości stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy w przypadku nawiązania szerszej współpracy pomiędzy gminami położonymi w ramach obszaru metropolitalnego Olsztyna.

Miasto wojewódzkie silnie oddziałuje na najbliższe otoczenie – zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny...

Gmina Dywity wchodzi w interakcje ze swoim otoczeniem na różnych płaszczyznach (rys. 4). Relacje zachodzące pomiędzy Gminą a Olsztynem związane są z presją ludności miasta na zaspakajanie ich potrzeb mieszkaniowych na terenie Gminy. Intensywność procesu rodzi zagrożenia niezrównoważonego rozwoju, cechującego się chaotycznym zagospodarowaniem i niewydolnością infrastruktury, zarówno technicznej, jak i społecznej. Z drugiej strony dostępność usług i miejsc pracy w Olsztynie wspiera traktowanie Gminy jako „sypialni”, co jest problemem wielu gmin sąsiadujących z dużymi ośrodkami miejskimi.

Rysunek 4. Przykładowy wpływ miasta wojewódzkiego na najbliższe otoczenie

Wpływ pozytywny	Wpływ negatywny
<ul style="list-style-type: none"> • silny biegun wzrostu (miejsca pracy, węzeł komunikacyjny) • ośrodek edukacji na poziomie średnim i wyższym • dostęp do usług medycznych • ośrodek zaspokajania potrzeb kulturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie gmin z pozycji dominującej • brak chęci współpracy w zakresie funkcji społecznych (edukacja) • silna konkurencja, szczególnie firm usługowych • zwiększona presja na środowisko • konieczność rozwoju powiązań drogowych, które nie należą do gminy

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do Olsztyna ważną rolę odgrywa kwestia powiązań drogowych, a mianowicie obwodnicy miasta i związanych z jej przebiegiem konfliktów. Podkreślenia wymaga umiejętność władz lokalnych w zdobyciu poparcia dla proponowanego przebiegu obwodnicy ze strony innych organizacji, w tym jednostek samorządowych. Konieczność budowy obwodnicy na terenie Gminy nie budzi wątpliwości. Wymaga ona jednak z jednej strony wypracowania kompromisu, negocjacji konkretnej lokalizacji, a z drugiej strony zdobycia środków finansowych pozwalających na realizację inwestycji.

Wokół Olsztyna są gminy, z którymi współpracujemy, ale i konkurujemy...

Inny rodzaj relacji łączy gminę Dywity z innymi gminami zlokalizowanymi wokół Olsztyna. W tym przypadku zachodzą procesy konkurencji przede wszystkim o mieszkańców i inwestycje. Wydaje się, że liderem pod tym względem jest gmina Stawiguda. W ostatnich latach coraz silniej działa na polu konkurencji również gmina Gietrzwałd. Można przypuszczać, że w najbliższych latach gminy te wraz z gminą Dywity będą głównymi ośrodkami rozwojowymi w najbliższym otoczeniu Olsztyna. Istotne jest, że konkurencja nie wyklucza współpracy. Dotychczas miała ona charakter nieformalny, przykładem czego było odsyłanie inwestorów do sąsiednich gmin wobec braku możliwości przyjęcia ich u siebie. W ostatnich miesiącach współpracę tę sformalizowano w ramach porozumienia gmin powiatu olsztyńskiego. Powinien to być jeden z ważniejszych czynników rozwojowych w sferze zewnętrznej, tym bardziej, że w porozumieniu uczestniczą również władze Olsztyna.

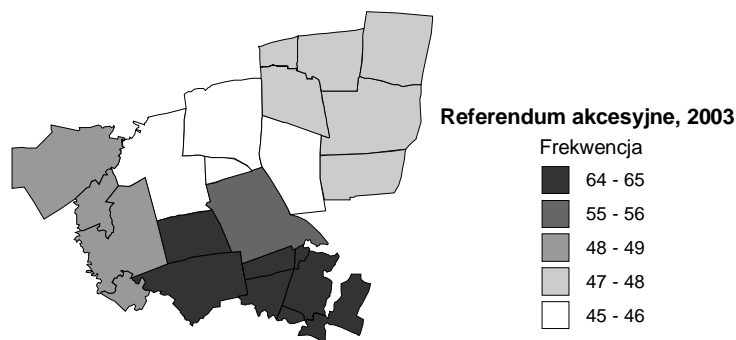
2.2. OTOCZENIE WEWNĘTRZNE

W rozległej gminie muszą być widoczne różnicowania aktywności społecznej. Tak jest również u nas...

Aktywność obywatelska mieszkańców Gminy wykazuje zróżnicowanie przestrzenne (mapy 1 i 2). Jednocześnie zróżnicowanie to jest stabilne, najbardziej aktywni są mieszkańcy południowej części Gminy (sołectwa: Dywity, Ługwałd, Słupy, Kieźliny oraz Zalbki i Myki, a także Różnowo).

Zdecydowanie najniższą frekwencją charakteryzują się sołectwa Spręcowo, Sętań, Dąbrówka Wielka i Rozgity. Generalnie najwyższa aktywność występuje na obszarach o największej liczbie ludności oraz największym rozwoju budownictwa.

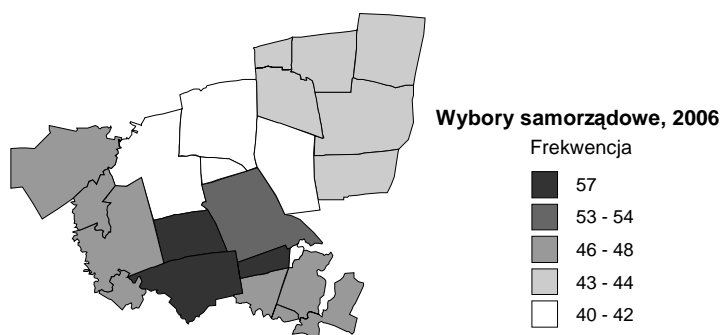
Mapa 1. Frekwencja wyborcza w referendum akcesyjnym z 2003 r. w %



Uwaga: dane z obwodów wyborczych (obejmujących od jednego do kilku sołectw) naniesione na mapę miejscowości. Średnia dla Gminy – 56%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKW.

Mapa 2. Średnia frekwencja wyborcza w wyborach samorządowych z 2006 r. w %



Uwaga: dane z obwodów wyborczych (obejmujących od jednego do kilku sołectw) naniesione na mapę miejscowości. Średnia dla Gminy – 48%.

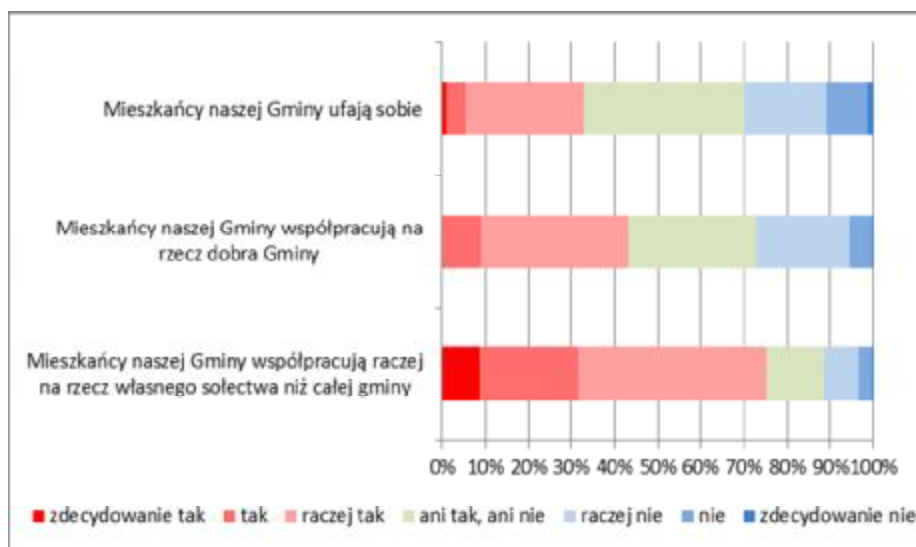
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKW.

*Łatwiej integrujemy się w
mniejszych grupach (sołectwach),
niż w szerszej społeczności
gminnej...*

Mieszkańcy Gminy mają zróżnicowane opinie na temat zaufania w obrębie społeczności lokalnej na terenie Gminy (wykres 1). Znaczny odsetek osób, które nie wyrażają na ten temat opinii, może wynikać z faktu, iż wielu respondentów od niedawna tu mieszka. Tego typu sytuacja występuje w wielu podmiejskich gminach w Polsce. Do wzrostu więzi sąsiedzkich, większego utożsamiania się z Gminą potrzebny jest czas. Z pewnością pozostawienie tego problemu samemu sobie, wobec ciągłego osiedlania się nowych mieszkańców, w przyszłości może skutkować obniżeniem poziomu

bezpieczeństwa, czy pasywnością społeczności w kontekście działań na rzecz środowiska lokalnego.

Wykres 1. Zaufanie i współpraca w opinii mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zdaniem mieszkańców współpraca raczej ogranicza się do poszczególnego sołectwa niż całej Gminy. Przykładem tego są organizacje związane z konkretnymi miejscowościami. Ważną rolę w tym zakresie powinni odgrywać również sołtysi.

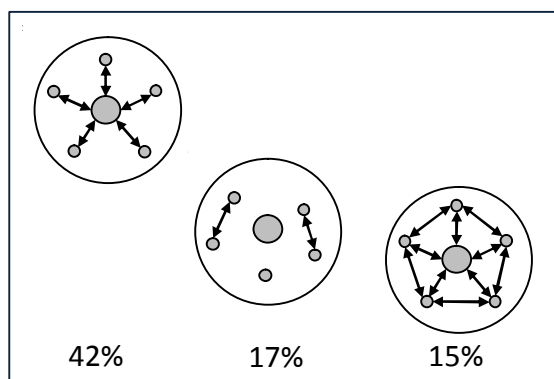
Chętniej budujemy relacje z „centrum” niż między sobą...

Układ relacji w Gminie zbliżony jest do układu koncentrycznego niedomkniętego (rys. 5). W ramach niego zachodzą relacje pomiędzy liderem (za którego można uznać władze lokalne/Urząd Gminy) a pozostałymi podmiotami. Podmioty te nie wchodzi w relacje między sobą. Sieć powiązań w Gminie jest zatem ograniczona i niekompletna. Dwa kolejne pod względem częstości wskazań typy relacji również charakteryzują się posiadaniem „centrum”. Przy czym pierwszy z nich, to układ niemal kompletnie zatowiszony, drugi zaś, kładzie już nacisk na współpracę.

Podmiotami tego układu jest m.in. 17 organizacji pozarządowych⁵ zlokalizowanych na terenie Gminy. Jednym z najczęstszych celów ich działania jest integracja mieszkańców bądź kultywowanie tradycji, co w kontekście napływu nowych mieszkańców ma duże znaczenie. Poza tym liczną grupę stanowią ochotnicze straże pożarne (4 podmioty), które również mogą pełnić tę rolę. Istotne znaczenie mają także organizacje ukierunkowane na wspieranie edukacji. Jedna z nich prowadzi niepubliczną szkołę podstawową.

⁵ Dane Urzędu Gminy. Według danych GUS na terenie gminy znajdują się 22 stowarzyszenia i organizacje społeczne oraz 2 fundacje.

Rysunek 5. Najczęściej wskazywane relacje w Gminie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Układ relacji wskazany przez mieszkańców współgra z poglądem, że w rozwoju gminy bardzo ważne są dobre relacje między Wójtem a przedstawicielami społeczności lokalnej (wyrażanym przez 80% respondentów). Jednakże, zrozumienie między tymi dwoma podmiotami nie jest pełne. Wobec braku sprawnych kanałów komunikacji, relacje te mogą przyjąć cechy fasadowości. Jednocześnie mieszkańcy Gminy nie wierzą, aby o sukcesie Gminy mógł decydować pojedynczy człowiek (66% respondentów). Pozwala to przypuszczać, że przy odpowiednich działaniach motywujących, układ relacji w Gminie będzie wykazywał się większym usieciowieniem – współpracą nie tylko między organizacjami a Urzędem Gminy (władzami lokalnymi), ale i współdziałaniem organizacji i innych aktorów.

2.3. LIDER

Stabilizacja władzy sprzyja długofalowemu rozwojowi. Jednak można to osiągnąć dzięki szerokiej mobilizacji społecznej...

Wójt gminy piastuje swą funkcję kolejną kadencję. Nie oznacza to jednak braku konkurencji na tym polu. W 2002 r. rywalizowało o to stanowisko 6 kandydatów (zwycięzca w I turze uzyskał 41%, a w II 60% głosów), natomiast w 2006 r. tylko 3 kandydatów (zwycięzca w I turze uzyskał 45%, a w II 53% głosów).

Również skład rady gminy cechuje się pewną stabilnością – w kadencji 2006-2010 funkcję radnego piastuje 5 radnych pełniących tę funkcję w poprzedniej kadencji. Osoby z doświadczeniem w sprawowaniu władzy zapewniają lepszą organizację prac, natomiast doływ nowych osób pozwala na świeże spojrzenie na problemy Gminy. Ważną cechą jest także fakt, że w radzie Gminy większość osób posiada wyższe wykształcenie (9 z 15 radnych – jest to znacznie wyższy udział niż w przypadku innych gmin w otoczeniu Olsztyna, średniej wojewódzkiej oraz przeciętnej gminy z grupy porównawczej).

Na podstawie liczby zwrotów rozprawdzonych ankiet w diagnozie, należy zauważyć słabą skłonność zarówno radnych jak i sołtysów do uczestniczenia w badaniu.

Współpraca z Olsztynem i innymi gminami powinna przyczyniać się do rozwiązywania problemów lokalnych oraz pogłębiania wiedzy...

Za dobrą oznakę należy jednocześnie uznać rozumienie konieczności współpracy Gminy z Olsztynem czy też innymi gminami. Przykładem tego jest przystąpienie Gminy Dywity do porozumienia gmin powiatu olsztyńskiego.

Istotne jest również pełne wykorzystanie możliwości, jakie za sobą niesie uczestnictwo Gminy w trzech związkach międzygminnych (Związek Gmin Warmińsko-Mazurskich, Warmiński Związek Gmin oraz Związek Gmin Wiejskich Rzeczpospolitej).

Brak sformułowanej wizji Gminy w Strategii z 1999 r. był jej słabym punktem...

W Strategii rozwoju gminy Dywity z 1999 r. sformułowano misję Gminy (podobną do wielu innych zapisów w setkach gmin w Polsce), jednak wyraźnie brakuje wizji rozwojowej, wypracowanej w wyniku szerokiej dyskusji. Analiza zamierzeń zapisanych w Strategii pozwala stwierdzić, że w przeszłości planowanie strategiczne nie było w pełni wykorzystywane, choć sam dokument ma też liczne zalety. Niestety niepełne uwzględnienie niektórych istotnych obszarów spowodowało trudności we wdrażaniu Strategii. Problemem w tym kontekście wydaje się osiągnięcie celów wymagających realizacji działań miękkich.

Oceny rzeczywistości dokonane przez administrację lokalną i przedsiębiorców znacznie różnią się...

Władze lokalne i wspierająca je administracja oceniają nieco inaczej potrzeby i problemy społeczności lokalnej, w tym przedsiębiorstw działających na terenie Gminy, niż sami zainteresowani. Powszechnie występuje znaczna rozbieżność między ocenami pracowników Urzędu a ocenami mieszkańców czy przedsiębiorców⁶. Może to być spowodowane niesprawnym przepływem informacji pomiędzy Urzędem a społecznością lokalną. W zależności od kierunku przepływu komunikatów może to wynikać z:

⁶ 57% pracowników ocenia pozytywnie przygotowanie terenów inwestycyjnych pod działalność gospodarczą, podczas gdy wśród przedsiębiorców taka opinia panuje u zaledwie 23%. Około 70% urzędników zgadza się ze stwierdzeniem, że władze lokalne rozumieją potrzeby przedsiębiorców, podczas gdy przedsiębiorcy ponad dwukrotnie rzadziej wyrażają taką opinią (31%).

- nie informowania przez Urząd Gminy społeczności lokalnej o podejmowanych działaniach oraz istniejących uwarunkowaniach (stąd np. zbyt wygórowane oczekiwania społeczności lokalnej);
- nie zbierania przez Urząd Gminy opinii społeczności lokalnej, bądź też z nie artykułowania przez społeczność lokalną na co dzień swych opinii (stąd brak wiedzy o problemach i potrzebach).

Inną przyczyną może być brak umiejętności krytycznego myślenia, czy też brak szczerości – nie mówienie źle o swoim miejscu pracy czy o przedmiocie odpowiedzialności. Niezależnie od przyczyn tego stanu rzeczy w przyszłości może to skutkować pasywnością, nie podejmowaniem odpowiednich działań na rzecz rozwoju Gminy. Fakt przygotowywania Strategii rozwoju wskazuje jednak, że władze lokalne rozumieją potrzebę zarządzania gminą, uwzględniającego zarówno potrzeby społeczności lokalnej, jak i konkurencyjność względem innych jednostek terytorialnych.

2.4. KONKURENCJA O MIESZKAŃCÓW

Gmina Dywity jest atrakcyjnym miejscem zamieszkania, ale Olsztynianie mają do wyboru nie tylko nas...

Na koniec 2008 r. Gmina Dywity liczyła niemal 10 tysięcy mieszkańców, co w stosunku do stanu z roku 1995 stanowiło 138%. Pośród gmin sąsiadujących z Olsztynem gmina Dywity wyróżnia się wysoką średnią roczną stopą wzrostu liczby ludności w latach 1995-2008, która wyniosła 2,5%. Konkurentami pod tym względem są przede wszystkim gminy Jonkowo oraz Stawiguda. Szczególnie w ostatnich latach gminy te zaktywizowały się w tym zakresie, co pokazuje wskaźnik dynamiki liczby ludności liczony od 2004 roku (tabela 1). W wartościach bezwzględnych gmina Dywity wciąż jest liderem w przyroście liczby mieszkańców. W 2010 r. (dokładnie 26 kwietnia) liczba ludności w Gminie przekroczyła 10 tysięcy i wciąż wzrasta.

Tabela 1. Charakterystyka ludności

Gmina	Liczba ludności faktycznie zamieszkałej na koniec roku (2008)	Średnia roczna stopa wzrostu liczby ludności w latach 1995-2008	Dynamika liczby ludności 2004 = 100 ¹
Dywity	9862	2,5%	113,5
Barczewo	16750	0,5%	102,7
Gietrzwałd	5621	0,7%	107,0
Jonkowo	6167	1,7%	115,0
Purda	7604	0,6%	106,4
Stawiguda	5743	1,6%	115,1
Gminy podobne	9751	0,6%	103,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W konkurencji o pracodawców przegrywamy z Jonkowem i Stawigudą. Również dynamika zmian pokazuje, że konkurencja jest bardzo silna...

Liczba pracujących w głównym miejscu pracy przypadających na 1000 mieszkańców plasuje gminę Dywity za gminami Stawiguda i Jonkowo (tabela 2). Biorąc pod uwagę dynamikę zmian, dystans między gminą Dywity a liderami w tym zakresie rośnie. Jednocześnie pod tym względem Dywity prezentują się znacznie słabiej niż przeciętna dla grupy gmin podobnych w kraju.

Tabela 2. Pracujący w głównym miejscu pracy na 1000 mieszkańców

Gmina	Pracujący w głównym miejscu pracy w przeliczeniu na 1000 mieszkańców (2008)	Dynamika (2004=100)
Dywity	158	104,5
Barczewo	144	78,4
Gietrzwałd	133	94,9
Jonkowo	193	132,4
Purda	52	93,8
Stawiguda	173	142,9
Gminy podobne	107	115,5

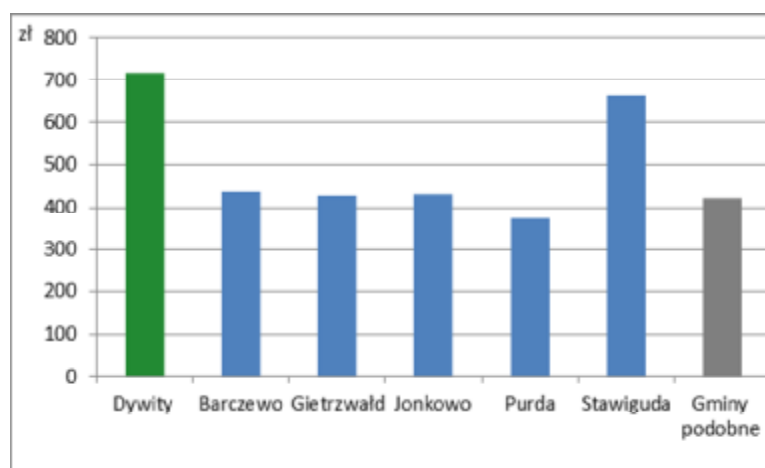
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Jesteśmy Gminą zamożną, co cieszy i zobowiązuje...

Mieszkańcy Gminy należą do grona osób dobrze zarabiających. Znajduje to odzwierciedlenie w dochodach budżetu gminy z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) przypadających na jednego mieszkańca (wykres 2). W gminie Dywity wynoszą one 716 zł i są znacznie wyższe niż w przeciętnej gminie podobnej, jak i w gminach sąsiadujących z Olsztynem. Wyjątkiem jest tu gmina Stawiguda, tylko nieznacznie ustępująca miejsca Dywitom.

O względnej zamożności mieszkańców świadczy również fakt, że kwota wypłacanych dodatków mieszkaniowych w Gminie sukcesywnie maleje i 2008 r. wyniosła 1,98 zł na mieszkańca. Pośród gmin ościennych Olsztyna jedynie w gminie Stawiguda wypłacono nieznacznie mniejszą kwotę dodatków mieszkaniowych. Jednocześnie wartość omawianego wskaźnika dla gminy Dywity jest tylko niewiele wyższa od wartości w grupie porównawczej (1,15zł).

Wykres 2. Dochody budżetu gminy w tytułu udziału w podatku od osób fizycznych w przeliczeniu na mieszkańca w roku 2008

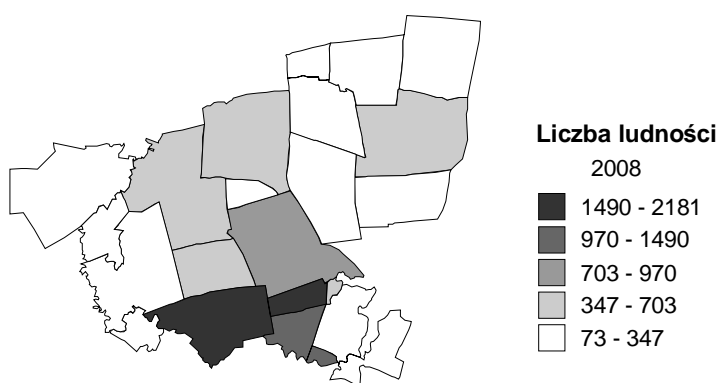


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

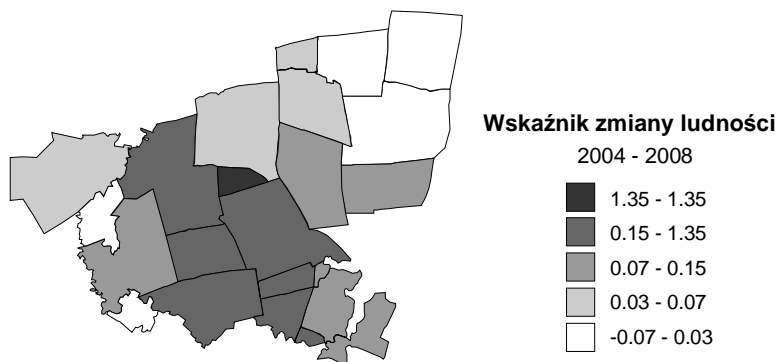
Koncentracja ludności oraz dynamika napływu nowych mieszkańców wymaga wielu inwestycji i prac organizacyjnych...

Obecna koncentracja ludności w dużym stopniu, choć niepełnym, pokrywa się z mapą dynamiki ludności (mapy 3 i 4). Napływ ludności wiąże się z rozwojem budownictwa mieszkaniowego. W ostatnich latach największym zainteresowaniem w tym kontekście cieszą się trzy miejscowości – Dywity (w latach 2007-2009 rocznie wydano średnio 20 pozwoleń na budowę), Kieźliny (17) i Różnowo (15). W okresie 2007-2009 wydane pozwolenia na budowę w tych miejscowościach stanowiły 53% wszystkich pozwoleń (dane Urzędu Gminy).

Mapa 3. Liczba ludności w poszczególnych częściach Gminy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Gminy.

Mapa 4. Wskaźnik zmiany liczba ludności w poszczególnych częściach Gminy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Gminy.

W opinii mieszkańców przygotowanie Gminy do przyjęcia kolejnych nowych mieszkańców nie jest wystarczające (oceny negatywne wystawia 46% ankietowanych, zaś pozytywne 31%).

Na przygotowanie tych terenów pod inwestycje składa się przede wszystkim dostępność terenów pokrytych miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego oraz uzbrojenie terenów w infrastrukturę techniczną.

W 2008 r. miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego Gminy pokrywały 21% (w przypadku terenów pod zabudowę 30%) powierzchni terenów wskazanych do objęcia planami w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (przykładowo w gminie Gietrzwałd wskaźnik ten wyniósł 51%, a w gminie Stawiguda – 64%). Jednak należy podkreślić, że gmina Dywity, obok gminy Gietrzwałd, odznacza się największym udziałem terenów objętych planami z przeznaczeniem terenów pod zabudowę w ogólnej powierzchni gminy (odpowiednio 2,6% i 3,3%). Gminy te dysponują zatem relatywnie największymi terenami dla rozwoju.

W 2009 r. trwały intensywne prace w zakresie pokrycia Gminy planami – uchwalono 10 miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, przez co liczba planów w stosunku do roku poprzedniego zwiększyła się o 1/3. W tym kontekście istotna dla realizacji strategii może być przyjęta przez władze lokalne polityka konsekwentnego gospodarowania przestrzenią, polegająca na opracowywaniu planów w pierwszej kolejności tam, gdzie wymaga tego rozwój Gminy, a także w przypadku możliwości pojawienia się sytuacji konfliktowych w zagospodarowaniu przestrzennym.

Drogi są jednym z bardziej palących problemów dla mieszkańców, choć konieczne są inwestycje także w inne rodzaje infrastruktury...

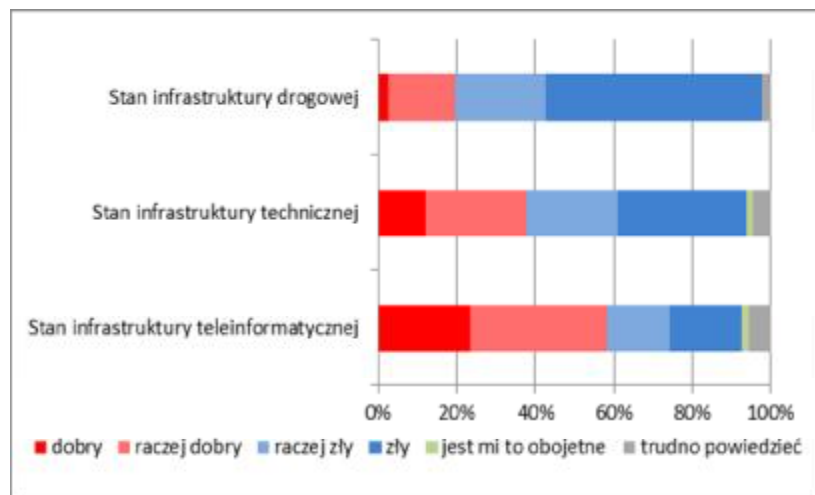
W kontekście przygotowania terenów pod inwestycje ważnym problemem jest dostępność i jakość infrastruktury. Jest ona generalnie krytycznie oceniana przez mieszkańców Gminy (wykres 3). Mimo podejmowanych przez władze Gminy i Starostwa Powiatowego inwestycji, aż 78% mieszkańców Gminy negatywnie ocenia stan infrastruktury drogowej. Co więcej, drogi są

najczęściej wymienianą słabą stroną Gminy (przez 59% respondentów). Obok wymagających remontów starych dróg, problemem są tereny nowo zabudowane pozbawione dróg utwardzonych.

Układ drogowy z racji położenia Gminy pełni trzy funkcje:

- obsługa ruchu lokalnego – wewnątrz gminy;
- obsługa ruchu na kierunku Gmina – Olsztyn;
- obsługa ruchu tranzytowego.

Wykres 3. Ocena stanu infrastruktury technicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Problem jakości dróg jest dobrze rozumiany przez władze lokalne, które partycypują w inwestycjach na drogach powiatowych. W latach 2006-2008 z budżetu Gminy wydano ponad 1,7 mln zł na udział w remontach i modernizacji dróg powiatowych (w tym budowy chodników, zatok autobusowych).

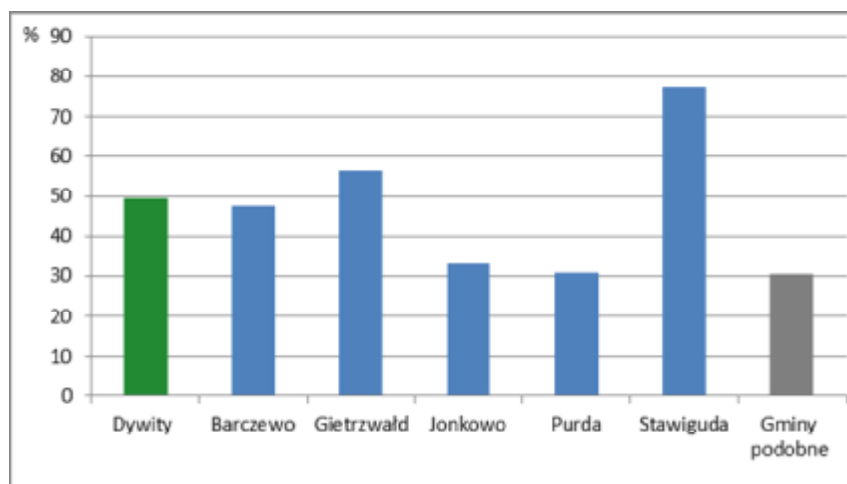
Zdecydowana większość mieszkańców (72%) negatywnie ocenia powiązania komunikacyjne (transport zbiorowy) na terenie Gminy. W kontekście spójności terytorialnej Gminy jest to znacznym mankamentem. Utrudnione przemieszczanie się w obrębie Gminy, szczególnie w przypadku dzieci i młodzieży, może powodować kanalizowanie ruchu wyłącznie w kierunku Olsztyna. Większość mieszkańców (60%) ocenia negatywnie także połączenia komunikacyjne Gminy z Olsztynem.

Wagę infrastruktury drogowej oraz komunikacji dla mieszkańców podkreśla fakt negatywnego oceniania przez $\frac{3}{4}$ mieszkańców możliwości podjęcia pracy na terenie Gminy. Ponad połowa mieszkańców Gminy (57%) pracuje poza jej terenem – 51% w Olsztynie i 6% w innych gminach. Krytyczniej oceniają tę kwestię osoby pracujące poza granicami Gminy, szczególnie (wszyscy) pracujący w innej gminie niż Olsztyn. Na podstawie dominacji wśród opinii negatywnych ocen skrajnych, można przypuszczać, że część mieszkańców wolałaby podjąć pracę na terenie Gminy, ale nie ma takiej możliwości. Co dziesiąty mieszkaniec wskazuje brak miejsc pracy na terenie Gminy jako jeden z najważniejszych jej problemów.

Również stan pozostałej infrastruktury technicznej jest oceniany przez większość mieszkańców (56%) negatywnie. Jest on wymieniany bardzo często jako jedna z najważniejszych słabych stron Gminy (przez 42% mieszkańców). Należy jednak podkreślić, że z wodociągów korzysta na terenie

gminy 87% mieszkańców, z kanalizacji 49%, a z gazu sieciowego 31%. Jedyne w przypadku dostępności kanalizacji Gmina odstaje od liderów w grupie gmin otaczających Olsztyn (wykres 4).

Wykres 4. Odsetek ludności korzystającej z kanalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Również w przypadku infrastruktury społecznej wymagane są nakłady, szczególnie w obliczu dalszego zwiększania się liczby ludności Gminy...

Szczególnym problemem w świetle wyników badań wydaje się infrastruktura rekreacyjno-wypoczynkowa, nieco mniejszym kulturalna (wykres 4). Co dziesiąty mieszkaniec wskazuje infrastrukturę rekreacyjno-turystyczną jako jedną z najważniejszych słabych stron Gminy. O ile Gmina dysponuje terenami o znacznych walorach krajobrazowych (urozmaicona rzeźba terenu, jezioro Wadąg, rzeki, lasy), to brak odpowiedniego zagospodarowania terenu, infrastruktury zmusza mieszkańców do korzystania z usług Olsztyna.

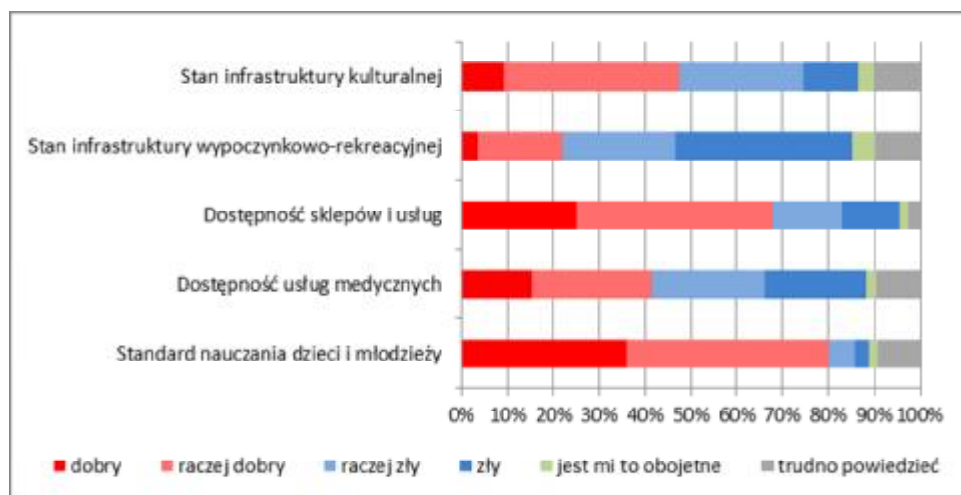
Ponad połowa mieszkańców (58%) negatywnie ocenia zorganizowane formy spędzania wolnego czasu na terenie Gminy. Może mieć to szczególne znaczenie w kontekście organizowania czasu dzieci i młodzieży. Głównym animatorem kultury na terenie Gminy jest Gminny Ośrodek Kultury (GOK), w którym odbywają się m.in. zajęcia fotograficzne, plastyczne, taneczne i teatralne. W ramach GOK działa również biblioteka oraz dwie jej filie w Kieźlinach i Sętału. Ze względu na charakterystykę mieszkańców Gminy, wydają się, że oferta ta jest jednak zbyt wąska.

Jednocześnie atutem Gminy jest standard nauczania dzieci i młodzieży. Według porównań wyników egzaminów gimnazjalnych osiągnięcia uczniów gminy Dywity oscylują wokół średniej wojewódzkiej i są nieco niższe od średniej krajowej (w otoczeniu Olsztyna lepsze wyniki osiągają uczniowie ze Stawigudy oraz Gietrzwałdu). Nauka na terenie Gminy odbywa się w 5 szkołach

⁷ Kompleksowa analiza dostępności tych trzech mediów wskazuje, że najlepiej uzbrojone tereny posiada gmina Stawiguda, w której z wodociągu korzysta 84%, z kanalizacji 77%, a z gazu 30% mieszkańców.

podstawowych (w Dywitach, Bukwałdzie, Frączkach, Spręcowie i Tuławkach) oraz 2 gimnazjach (w Dywitach i Tuławkach), co pozwala uniknąć relatywnie długich dojazdów do szkół, szczególnie wobec stanu dróg. Instytucje te (z racji swego rozproszenia) mogą także stanowić ważne ośrodki życia kulturalnego społeczności lokalnych.

Wykres 4. Ocena infrastruktury społecznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ważnym elementem infrastruktury społecznej na terenie Gminy są 3 samorządowe przedszkola – w Dywitach, Kieźlinach i Słupach. Ich położenie wyłącznie w południowo-wschodniej części Gminy wskazuje na nierównomierną dostępność. Przy liczbie 150 miejsc do przedszkoli uczęszcza 157 dzieci. Uzupelnieniem tej siatki obiektów jest 5 oddziałów przedszkolnych przy szkołach podstawowych, do których uczęszcza 82 dzieci. W najbliższym czasie dostępność miejsc w przedszkolach ulegnie zwiększeniu, dzięki planowanej rozbudowie przedszkola w Kieźlinach oraz budowie niepublicznego przedszkola w Różnowie. Przestrzenna dostępność przedszkoli może ulec jednak poprawie. Na terenie Gminy uczęszcza do przedszkola 35% dzieci w wieku od 2 do 5 lat, co jest odsetkiem zbyt niskim, jednak porównywalnym do innych gmin z najbliższego otoczenia Olsztyna⁸.

O ile dostępność sklepów i usług jest oceniana przez mieszkańców głównie pozytywnie, to w przypadku usług medycznych zdania wyraźnie są podzielone. Aż 14% respondentów uznało kwestię usług medycznych za jedną z najłabszych stron Gminy⁹. Opiekę zdrowotną zapewnia na terenie Samodzielny Gminny Zakład Opieki Zdrowotnej w Dywitach oraz jego filia w Tuławkach. Poza podstawową opieką oferują one również usługi lekarzy niektórych specjalizacji. W tym obszarze następują bardzo pozytywne zmiany, które zostały dostrzeżone w ostatnim czasie przez środowiska zewnętrzne (Gmina Dywity otrzymała pierwszą nagrodę w konkursie „Samorządowy Lider Zarządzania 2010 – Usługi Techniczne i Usługi Zdrowotne” za „Plan rozszerzenia usług medycznych w ośrodkach zdrowia POZ w Dywitach i filii w Tuławkach”). Na terenie Gminy działa także jedna apteka (w Dywitach).

⁸ Wyjątkiem są tu gminy Gietrzwałd i Jonkowo z odsetkiem dzieci w wieku 2-5 lat uczęszczających do przedszkoli wynoszącym mniej niż 30%.

⁹ Odsetek wskazań nie jest bardzo wysoki, ale należy podkreślić, że pytanie miało charakter otwarty i respondenci w przypadku innych usług wypowiadali się w sposób ogólny lub sporadyczny.

2.5. KONKURENCJA O INWESTORÓW

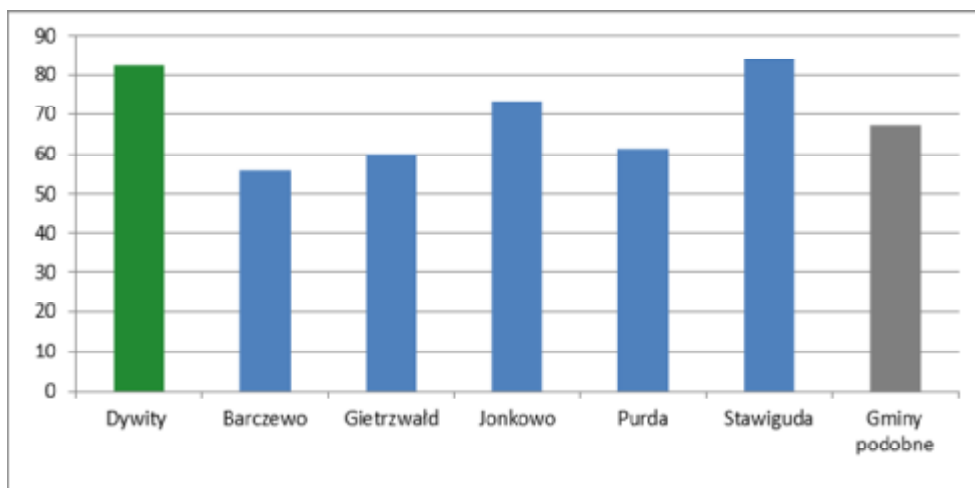
Odnotowujemy wysokie wskaźniki przedsiębiorczości, ale konkurencja niewiele nam ustępuje...

Liczba podmiotów gospodarczych w gminie Dywity na przestrzeni lat 2002–2008 ulegała systematycznemu wzrostowi. W 2008 r. stanowiła 133% stanu z 2002 r. (wzrost o 245 jednostek - do 981 podmiotów).

Pod względem typów działalności (sekcji PKD) Gmina nie wyróżnia się z najbliższego z otoczenia Olsztyna. W przypadku działalności ukierunkowanej na obsługę biznesu (sekcja J i K) znajduje się w gronie liderów (20% wszystkich podmiotów). Cechuje ją także najmniejszy odsetek podmiotów z sekcji A – rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo (5%), co świadczy o wysokim poziomie urbanizacji społeczno-ekonomicznej.

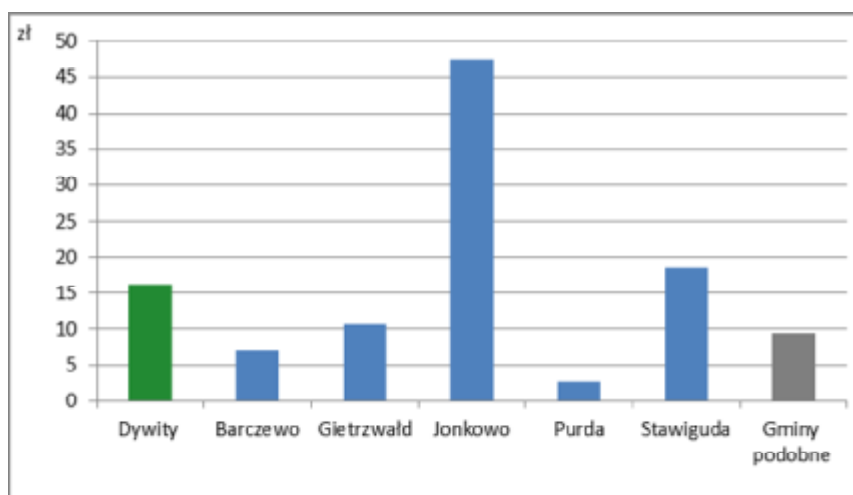
Ponad 80% podmiotów gospodarczych w Gminie stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Liczba tych podmiotów przypadająca na 1000 mieszkańców plasuje Gminę zaraz za gminą Stawiguda, która jest liderem w tym zakresie (wykres 6). Jednocześnie gmina Dywity cechuje się większą przedsiębiorczością niż przeciętna gmina z grupy podobnych. Dynamika tego wskaźnika nie jest bardzo zróżnicowana. Należy jednak odnotować, że w gminach o największej liczbie tych podmiotów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców (a zatem i w gminie Dywity), jest najniższa (od roku 2004 w gminie Dywity wskaźnik wzrósł o 8%).

Wykres 6. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

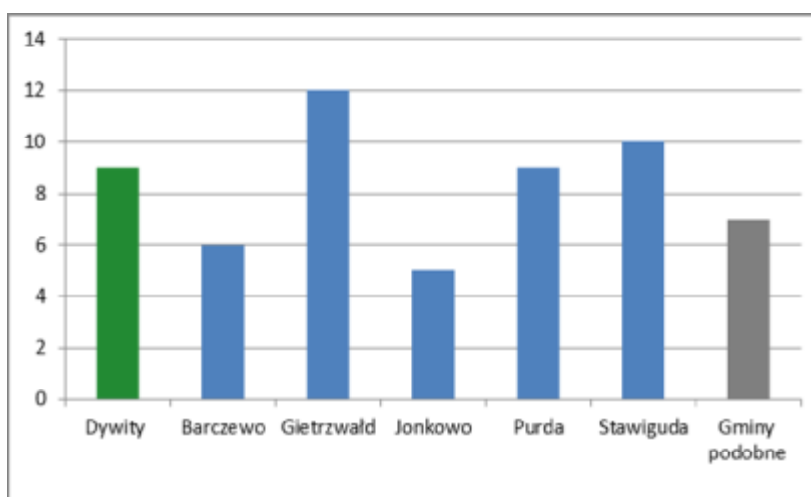
Kondycję gospodarki lokalnej ukazuje wysokość dochodów budżetu gminy z tytułu udziału w podatku od osób prawnych (CIT) w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wykres 7). W gminie Dywity są one wyższe od przeciętnej dla grupy gmin podobnych i wynoszą 16 zł. Jednakże w najbliższym otoczeniu Olsztyna trzykrotnie większe dochody z tego tytułu uzyskuje gmina Jonkowo, a na porównywalnym poziomie gmina Stawiguda.

Wykres 7. Dochody budżetu gminy z tytułu udziału w podatku od osób prawnych w przeliczeniu na mieszkańca

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Kapitał zagraniczny płynie do Gminy wciąż dość wąskim strumieniem...

Na terenie gminy Dywity zarejestrowanych jest 9 spółek z udziałem kapitału zagranicznego. Pod względem liczby firm z kapitałem zagranicznym w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców gmina Dywity wśród gmin sąsiadujących z Olsztynem prezentuje się przeciętnie (wykres 8). Jest to jednak wyższy wskaźnik niż dla grupy gmin podobnych.

Wykres 8. Liczba zarejestrowanych spółek z udziałem zagranicznym na 10 tys. mieszkańców

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Konkurencja o inwestycje wymaga od nas licznych działań...

Przygotowanie Urzędu Gminy do pozyskiwania inwestorów wydaje się nie wystarczające. Brakuje wypracowanej ścieżki obsługi inwestora, a odpowiedzialność w tym zakresie jest rozproszona. Urząd nie posiada również w swej strukturze stanowiska odpowiedzialnego za promocję gospodarczą. Kompetencje te są rozproszone pomiędzy kierowników referatów mających związek z procesem inwestycyjnym oraz Sekretarza Gminy. Docelowo ma się tym zajmować Gminne Centrum Informacji.

Gmina nie posiada szerokiego zestawu materiałów promocyjnych oraz profesjonalnej oferty inwestycyjnej. W myśleniu o ofercie inwestycyjnej konieczne jest rozszerzenia jej na tereny należące również do podmiotów prywatnych.

Urząd Gminy wprowadził w ostatnim okresie nową stronę internetową i pracuje nad nowym BIP-em. Za pozytywny przejaw działalności marketingowej Gminy należy uznać uzyskanie w 2009 roku Certyfikatu Gmina Fair Play, który jest rozpoznawalną marką na rynku krajowym. Pośród gmin sąsiadujących z Olsztynem, tylko gmina Gietrzwałd (w 2008 roku) uzyskała ten certyfikat (www.gmina.fairplay.pl). Działania miękkie w celu przyciągnięcia na teren Gminy inwestorów nie obejmują natomiast współpracy z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych. W katalogu ofert inwestycyjnych tej instytucji nie ma ofert gminy Dywity, podczas gdy umieszczone są w nim oferty sąsiedniej gminy Barczewo i gminy Purda.

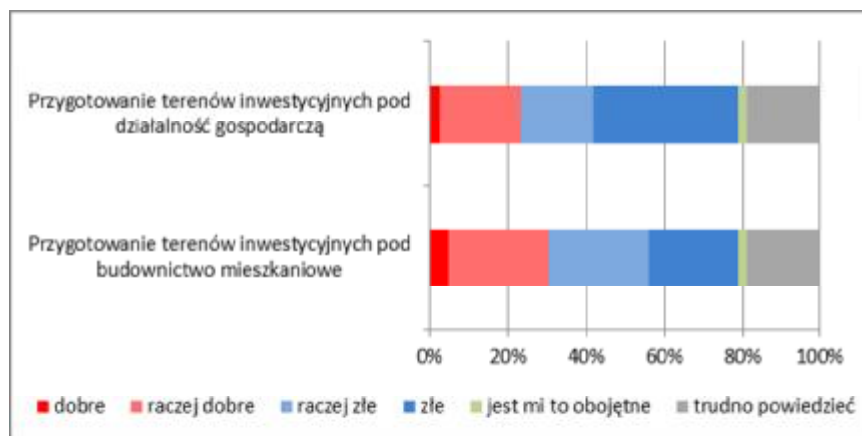
Pod względem polityki podatkowej Gmina Dywity obok gminy Stawiguda wyróżnia się najniższymi stawkami wśród gmin sąsiadujących z Olsztynem (tabela 3).

Tabela 3. Udział stawki podatków od gruntów i budynków związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w maksymalnej dopuszczalnej wartości stawki w 2010 r. [%]

Gmina	Udział w stawce maksymalnej	
	Grunty	Budynki
Dywity	94	88
Barczewo	97	90
Gietrzwałd	97	93
Jonkowo	97	95
Purda	100	88
Stawiguda	95	85

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Gminy i www.money.pl.

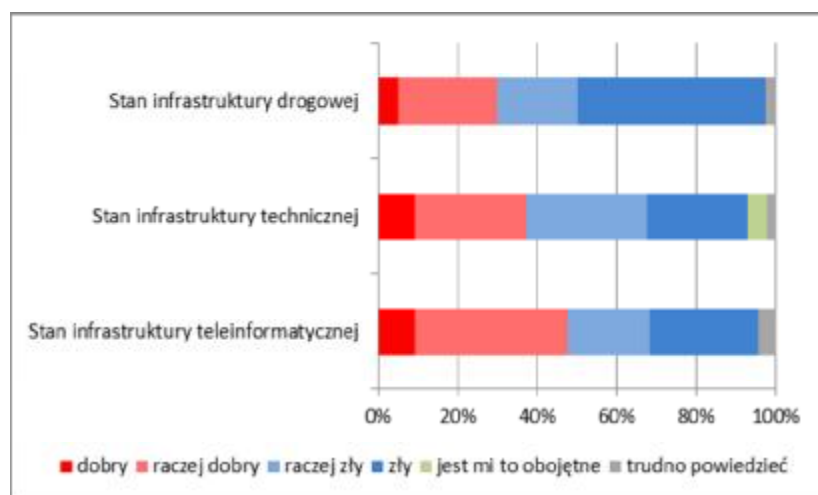
Przygotowanie terenów inwestycyjnych zarówno pod działalność gospodarczą, jak i budownictwo mieszkaniowe, jest negatywnie oceniane przez przedsiębiorców mieszkających na terenie Gminy (wykres 9). Należy jednocześnie podkreślić, że co piąty przedsiębiorca nie ma w tym zakresie rozeznania lub jest mu to obojętne. Brak terenów pod inwestycje jest zdaniem 2/3 przedsiębiorców najważniejszą barierą funkcjonowania firm na terenie Gminy. Brak ten należy rozumieć poprzez nieuzbrojenie terenów, jak i brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.

Wykres 9. Ocena przygotowania terenów inwestycyjnych przez przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tym kontekście szczególnie ważnym elementem jest tworzenie strefy przedsiębiorczości Dywity-Ługwałd przy drodze nr 51, na północ od miejscowości Dywity. Uzbrojone tereny z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego staną się w przyszłości ważnym atutem dla dalszego rozwoju Gminy. W tym aspekcie szczególnie ważne są również podjęte przez lokalne samorzady działania na rzecz modernizacji drogi krajowej nr 51 (wspólne stanowisko samorządów z 28 października 2008 r.). Modernizacja niniejszej drogi jest niezwykle ważną inwestycją dla rozwoju samej gminy Dywity, jak również samorządów sąsiednich. Wskazuje na to także Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Właściwym, wydaje się więc stanowisko lokalnych samorządów, iż realizacja tej inwestycji nie powinna być uzależniana od wykonania innych inwestycji komunikacyjnych na terenie gminy Dywity.

Również stan infrastruktury na terenie Gminy jest oceniany przez przedsiębiorców raczej negatywnie, szczególnie jeśli chodzi o infrastrukturę drogową (wykres 10).

Wykres 10. Ocena infrastruktury dokonana przez przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W przypadku infrastruktury technicznej, jak już wspomniano w rozdziale 3, należy mieć na uwadze fakt, że gmina Dywity w tym względzie (poza infrastrukturą kanalizacyjną) jest liderem wśród gmin

sąsiadujących z Olsztynem. Wobec powszechności wykorzystania telefonii komórkowej i Internetu w działalności biznesowej, porównywalny odsetek pozytywnych i negatywnych ocen stanu infrastruktury teleinformatycznej należy uznać za istnienie przeszkód dla funkcjonowania na terenie Gminy przedsiębiorstw wykorzystujących w swej działalności tzw. nowe media.

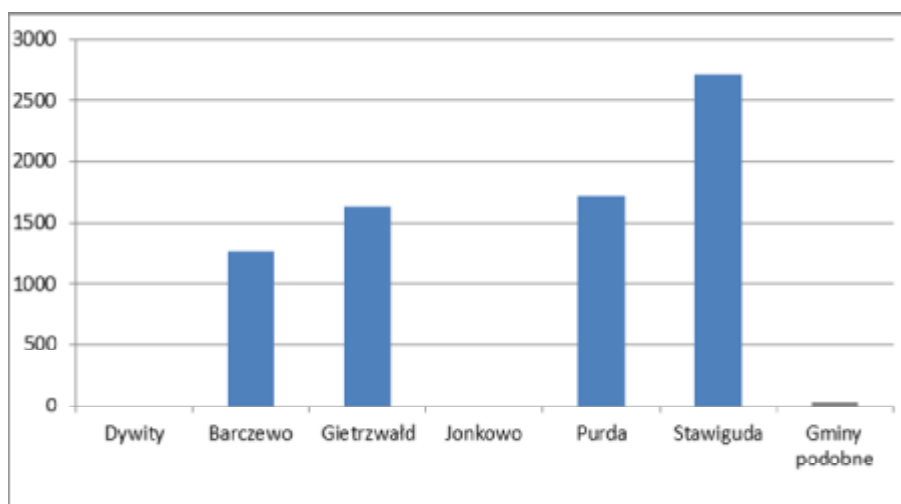
Instytucje otoczenia biznesu działające na terenie Gminy nie są rozwinięte ze względu na zaspakajanie potrzeb lokalnego biznesu przez instytucje zlokalizowane na terenie Olsztyna. Na terenie Gminy zlokalizowana jest filia tylko jednego z banków.

2.6. KONKURENCJA O TURYSTÓW

Nasz potencjał turystyczny pozwala stworzyć bardzo dobre warunki dla turystyki weekendowej oraz aktywnych form wypoczynku...

Na terenie gminy Dywity nie rozwija się turystyka pobytowa. Potwierdza to wartość wskaźnika korzystających z noclegów przypadających na 1000 mieszkańców, który dla gminy Dywity wynosi 0 (wykres 11).

Wykres 11. Korzystający z noclegów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

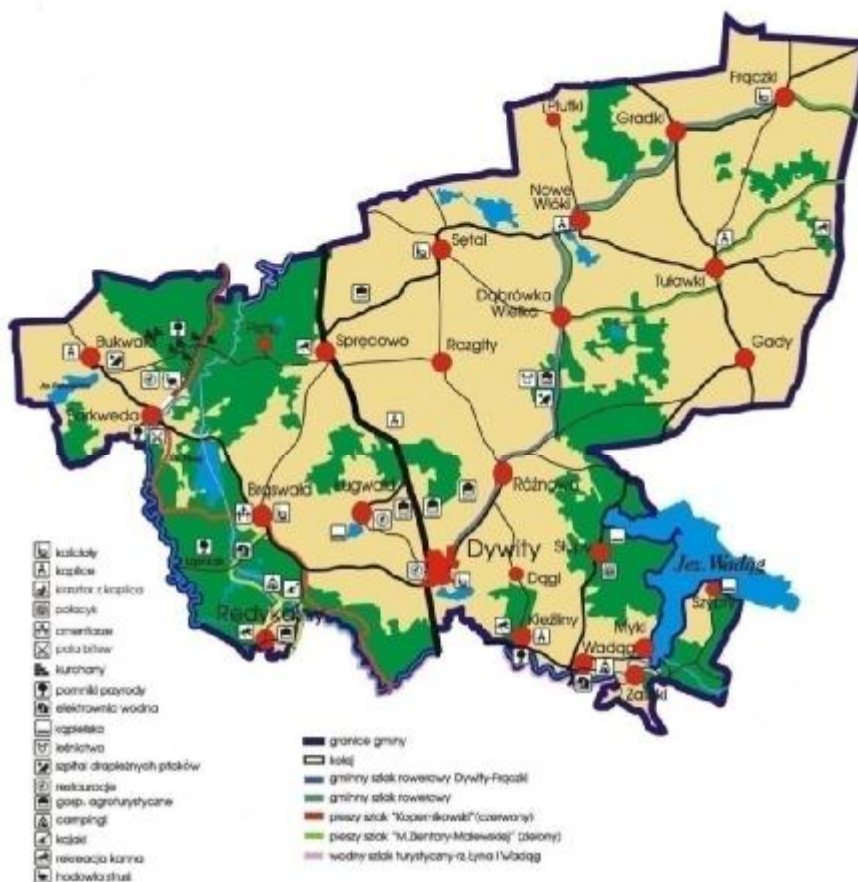
Gmina nie posiada walorów turystycznych o znaczeniu ponadlokalnym. Zlokalizowane na terenie obiekty zabytkowe mają w większości charakter sakralny (kościóły i kapliczki) i są datowane na XIX wiek. Brakuje natomiast obiektów o znacznej wartości historycznej i kulturowej.

W ramach zagospodarowania turystycznego można wymieć łowiska wędkarskie, miejsca oferujące spływy kajakowe, przejażdżki konne, fermę strusi, mini Zwierzyniec, kąpieliska. Na terenie Gminy wytyczone są również szlaki: piesze, rowerowe i wodny (rys. 6).

Infrastrukturę turystyczną uzupełniają także obiekty z miejscami noclegowymi (nie ujętymi przez statystyki GUS). Są to przeważnie kwatery agroturystyczne i pokoje gościnne, łącznie 9 obiektów.

Istniejące walory krajobrazowe i zagospodarowanie pozwalają na wykorzystywanie Gminy w zakresie rekreacji i wypoczynku jednodniowego, szczególnie sobotnio-niedzielnego. Klientami mogą być zarówno mieszkańcy gminy Dywity, jak i gmin okolicznych, szczególnie Olsztyna. Ulokowanie większości elementów tego zagospodarowania w południowej części Gminy zwiększa szanse na wykorzystanie jej przez tę właśnie grupę użytkowników.

Rysunek 6. Lokalizacja infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej



Źródło: opracowanie na podstawie www.bip.dywity.nowoczesnagmina.pl.

2.7. KONKURENCJA O FUNDUSZE PUBLICZNE

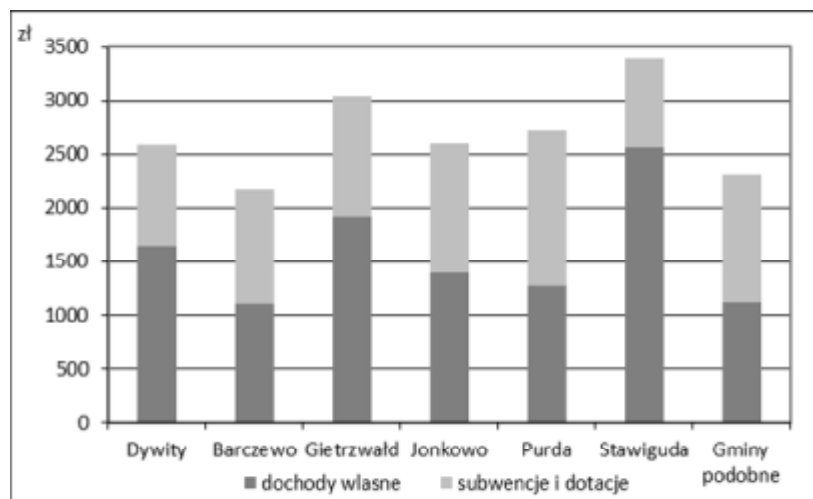
Dopiero ostatni okres przyniósł większe sukcesy w pozyskiwaniu zewnętrznych środków publicznych...

W 2009 r. podpisano 4 umowy na dofinansowanie projektów na łączną kwotę ponad 3,5 mln zł. Z tego ponad 2,5 mln zł to środki pozyskane na realizację projektu związanego ze strefą przedsiębiorczości Dywity-Ługwałd. Pozostałe projekty odnoszą się do szeroko rozumianej infrastruktury społecznej, jak budowa świetlic wiejskich w Spręcowie i Barkwedzie, budowa Ośrodka Rzemiosł Zapomnianych – świetlicy wiejskiej w Gadach oraz konserwacja dachu kościoła w Brąswałdzie¹⁰.

Podobnie jak inne zamożne gminy, swój rozwój opieramy o dochody własne...

Gmina Dywity pod względem dochodów budżetu gminy przypadających na 1 mieszkańca ogółem nie należy do liderów wśród gmin sąsiadujących z Olsztynem. Uzyskuje natomiast wyższe dochody od przeciętnej jednostki w grupie gmin podobnych (wykres 12). Znacznie lepiej prezentuje się natomiast pod względem dochodów własnych, ustępując jedynie gminom Stawiguda i Gietrzwałd.

Wykres 12. Struktura dochodów budżetów gmin



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

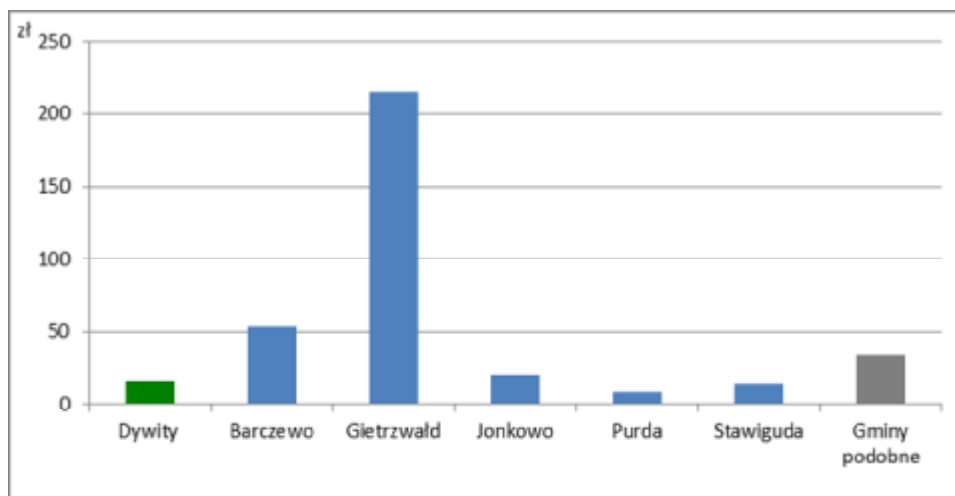
¹⁰Wspólny wniosek z Parafią Rzymskokatolicką w Brąswałdzie.

Jesteśmy aktywni w staraniach o zewnętrzne środki publiczne (w tym z UE), jednak nie zawsze sprzyja nam szczęście...

Korzystanie ze środków Unii Europejskiej rozpoczęto jeszcze w okresie przedakcesyjnym. Poziom uzyskanych środków nie odbiegał zasadniczo od pozostałych gmin sąsiednich za wyjątkiem gminy Giętrwałd, która w tym okresie zrealizowała dużą inwestycję z zakresu infrastruktury edukacji szkolnej.

Niemniej jednak w ujęciu krajowym w latach 2006-2008 gmina wydała dwukrotnie mniej środków w przeliczeniu na mieszkańca niż przeciętna gmina z grupy gmin podobnych (wykres 13).

Wykres 13. Wydatki ze środków zagranicznych w przeliczeniu na mieszkańca – średnia z lat 2006-2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Sytuacja w tym zakresie zmieniła się zasadniczo w latach 2008-2010 czyli w okresie faktycznego uruchomienia dla gmin środków Unii Europejskiej z okresu programowego 2007-2013. W tym czasie aktywność gminy była znaczna.

Łącznie w latach 2006-2010 (do 31 października 2010 r.) gmina Dywity pozyskała z funduszy Unii Europejskiej środki na realizację 21 wniosków inwestycyjnych na łączną kwotę ok. 6,7 mln zł. Przykładami projektów inwestycyjnych mogą być projekty :

1. „Stworzenie warunków dla inwestorów w zakresie przygotowania stref przedsiębiorczości Dywity- Ługwałd” o wartości 3 014 995,90 zł w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007-2013,
2. „Budowa Ośrodka Rzemiosł Zapomnianych –Świetlicy Wiejskiej w Gadach” o wartości 799 433,69 zł w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013,
3. „Budowa Świetlicy Wiejskiej w Spręcowie i Barkwedzie” o wartości 994 483,98 zł w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013.

W latach 2004-2009 Gmina pozyskała również środki z Wojewódzkiego Funduszy Ochrony Gruntów Rolnych na modernizację dróg w Zalbkach, Mykach, Redykajnach i w Dywitach.

W 2009 r. we współpracy z Powiatem złożono wniosek na przebudowę drogi Dywity – Różnowo (finansowane z Narodowego Programu Przebudowy Dróg Lokalnych – oprócz tego wniosku Gmina złożyła do Programu jeszcze dwa, lecz nie uzyskały dofinansowania). Podkreślenia wymaga w tym miejscu fakt, że pomimo starań w ostatnim czasie, nie było dużych możliwości finansowania infrastruktury drogowej na terenach wiejskich ze środków UE.

Przygotowanie bardziej skomplikowanych wniosków inwestycyjnych np. wymagających przygotowania studium wykonalności, Urząd Gminy powierza firmom zewnętrznym (jest to jeden z często stosowanych modeli). W samym Urzędzie w zależności od specyfiki projektu wyznaczana jest osoba, która koordynuje pracę nad projektem i współpracuje bezpośrednio z firmą zewnętrzną.

Poza środkami unijnymi Gmina korzysta również z innych zewnętrznych źródeł finansowania. W ostatnich latach były to Wojewódzki i Powiatowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Starostwo Powiatowe oraz Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Znaczna część tzw. „miękkich” projektów realizowana jest w oparciu o środki pozyskane z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

3. ANALIZA SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> wolne tereny inwestycyjne (np. pod strefę przedsiębiorczości) wysoka przedsiębiorczość zasoby niezagospodarowanych terenów pokrycie znacznego obszaru gminy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego zamożni mieszkańcy prężne organizacje pozarządowe wysoka jakość edukacji dostępność przedszkoli walory krajobrazowe determinacja władzy lokalnej w rozwoju przedsiębiorczości 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczona dostępność infrastruktury kanalizacyjnej niewystarczająca liczba miejsc pracy zły stan dróg niewystarczające powiązania komunikacyjne (transport zbiorowy) ograniczona dostępność infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej niewystarczająca dostępność zorganizowanych form spędzania wolnego czasu zbyt słaba integracja społeczności lokalnej słaby przepływ informacji między społecznością lokalną a Urzędem Gminy niewystarczające działania marketingowe
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> pozytywne oddziaływanie Olsztyna współpraca gmin aglomeracji olsztyńskiej dostępność środków unijnych zainteresowanie potencjalnymi obszarami metropolitalnymi 	<ul style="list-style-type: none"> przedłużający się konflikt wokół obwodnicy miasta Olsztyna rosnąca konkurencja ze strony gminy Stawiguda i Gietrzwałd niekorzystny wizerunek regionu

4. WIZJA ROZWOJU GMINY

Wizja rozwoju Gminy Dywity formułowana jest następująco:

Gmina Dywity oferująca wysoką jakość życia i konkurencyjność, w pełni wykorzystująca i wspierająca rozwój funkcji metropolitalnych Olsztyna.

Wizja została wypracowana na podstawie wniosków płynących z przeprowadzonych warsztatów strategicznych, a także konsultacji z Zarządem Gminy. Jest z pewnością wyrazem dążeń zarówno władz lokalnych, jak i uczestniczących w procesie budowy strategii członków społeczności gminnej.

Wysoka jakość życia jest podstawową potrzebą społeczności lokalnej. Składa się na nią wiele elementów, zarówno o charakterze miękkim, jak i twardym. Czyste, bezpieczne i urozmaicone środowisko, zapewniające dobre warunki do pracy, nauki i wypoczynku są głównym elementem wysokiej jakości życia.

Konkurencyjność Gminy Dywity, to zdolność wygrywania konkurencji z innymi gminami poprzez wykorzystywanie dostępnych zasobów. Głównymi konkurentami są gminy sąsiadujące z Olsztynem, jak i gminy leżące w obrębie innych aglomeracji na terenie Polski. Konkurencyjność rozumiana jest w czterech wymiarach:

- konkurencja o mieszkańców – zarówno umiejętność przyciągania nowych mieszkańców, przede wszystkim z Olsztyna, jak i przygotowanie obecnych mieszkańców do wygrywania konkurencji na rynku pracy czy polu edukacji;
- konkurencja o inwestorów i przedsiębiorców – zarówno przyciąganie nowych inwestorów zewnętrznych, jak i wspieranie konkurencyjności firm lokalnych na rynkach ponadlokalnych;
- konkurencja o turystów – umiejętność zachęcenia mieszkańców Olsztyna i gmin okolicznych do odpoczynku i rekreacji jednodniowej na terenie Gminy;
- konkurencja o środki publiczne – wygrywanie konkurencji z innymi gminami o środki publiczne, szczególnie pochodzące z budżetu UE.

Gmina Dywity poprzez bezpośrednie sąsiedztwo z Olsztynem jest częścią aglomeracji wojewódzkiej, najważniejszego ośrodka w regionie. Rozwój funkcji metropolitalnych Olsztyna wiąże się z korzystaniem z dostępnych w Olsztynie miejsc pracy, usług specjalistycznych, w tym: szkolnictwa (średniego i wyższego) i kultury. Jednocześnie, Gmina Dywity jest miejscem wysokiej jakości zamieszkania dla kadr pracujących w Olsztynie, miejscem lokalizacji działalności gospodarczej, a także miejscem wypoczynku weekendowego mieszkańców stolicy województwa.

5. CEL GŁÓWNY

Cel główny Strategii Gminy Dywity określono następująco:

Wzrost znaczenia Gminy Dywity jako miejsca o wysokiej atrakcyjności zamieszkania i prowadzenia biznesu w obszarze metropolitalnym Olsztyna.

Atrakcyjność Gminy jako miejsca zamieszkania ma na celu zapewnienie zarówno obecnym, jak i nowym mieszkańcom przyjaznego środowiska życia, o wysokich walorach przyrodniczych i kulturowych, z dostępnymi różnorodnymi usługami i miejscami pracy. Wysokie wymagania mieszkańców tworzą popyt na różnego rodzaju usługi, a co za tym idzie rozwój lokalnego biznesu.

Atrakcyjność Gminy jako miejsca prowadzenia biznesu ma na celu wzmocnienie lokalnej gospodarki, dającej miejsca pracy i zapewniającej dostęp do różnego rodzaju usług.

Osiągnięcie i utrzymanie wysokiej atrakcyjności Gminy w dwóch wskazanych wymiarach odbywa się w warunkach konkurencji z innymi gminami aglomeracji a w przyszłości obszaru metropolitalnego Olsztyna. Dlatego też, ważnym jest by Gmina Dywity pełniła wśród nich wiodącą rolę.

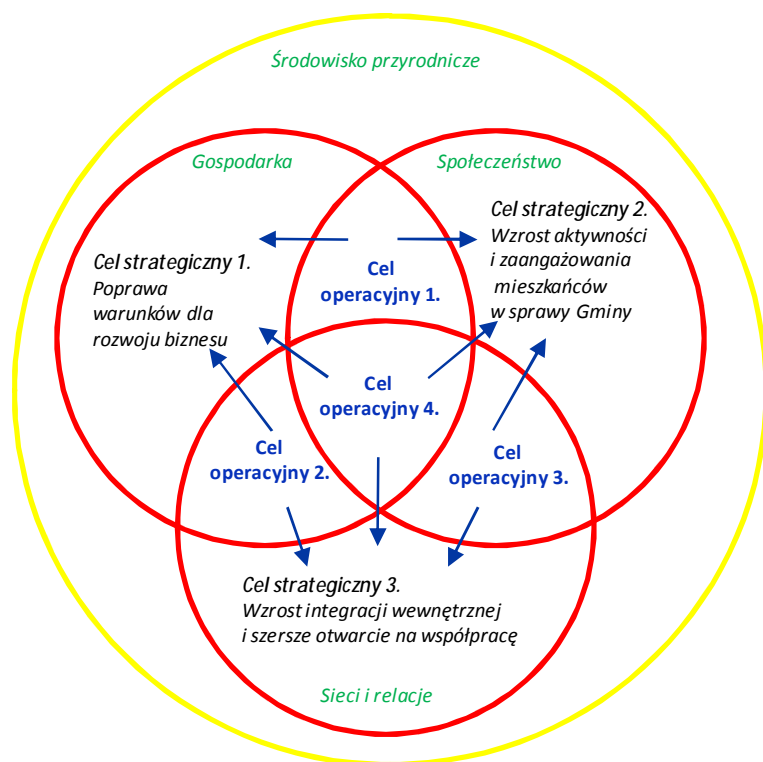
6. CELE STRATEGICZNE, OPERACYJNE I DZIAŁANIA

Cele strategiczne Gminy Dywity odpowiadają trzem obszarom strategicznym nakreślonym w Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020. W określeniu celów uwzględnione zostały wyniki przeprowadzonych warsztatów strategicznych, diagnozy i analizy SWOT. Ponadto, wzięto pod uwagę zapisy aktualnej Strategii rozwoju województwa.

Cel główny Strategii będzie realizowany przez następujące trzy cele strategiczne (wykres 14):

- Cel strategiczny 1: *Poprawa warunków dla rozwoju biznesu*. Stworzenie przyjaznych warunków dla rozwoju biznesu wpłynie na podniesienie atrakcyjności Gminy jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Dodatkowo, przełoży się to na powstawanie miejsc pracy, jak i dostępność szerszej oferty usług, wpływając tym samym na wzrost atrakcyjności zamieszkania w Gminie.
- Cel strategiczny 2: *Wzrost aktywności i zaangażowania mieszkańców w sprawy Gminy*. Zwiększenie aktywności oraz zaangażowania społeczności w sprawy lokalne jest warunkiem likwidowania problemów społecznych oraz zintegrowania środowisk lokalnych, a co za tym idzie wytworzenia przyjaznego klimatu zamieszkania. Ponadto, aktywne społeczeństwo jest otwarte na zachodzące zmiany, a tym samym cechuje je zaangażowanie w rozwój gospodarczy Gminy.
- Cel strategiczny 3: *Wzrost integracji wewnętrznej i szersze otwarcie na współpracę*. Zintegrowanie wewnętrzne Gminy zapewniające sprawność przepływu informacji, jak i przemieszczania się ludzi oraz dostępu do infrastruktury, jest warunkiem koniecznym dla zaspokojenia potrzeb społeczności oraz gospodarki lokalnej. Jednocześnie, otwarcie Gminy na współpracę umożliwi efektywne wykorzystanie wewnętrznych zasobów Gminy, jak i wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu Dywit.

Wykres 14. Relacje między celami strategicznymi a celami operacyjnymi



Źródło: opracowanie własne, obszary strategiczne zaczerpnięte ze Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020.

Każdy z celów strategicznych realizowany jest przez cztery cele operacyjne, zdefiniowane następująco:

- Cel operacyjny 1: *Korzystne warunki dla kreowania postaw przedsiębiorczych;*
- Cel operacyjny 2: *Nowoczesna, bezpieczna i powszechnie dostępna sieć infrastruktury technicznej;*
- Cel operacyjny 3: *Szeroka oferta usług publicznych dla społeczności lokalnej;*
- Cel operacyjny 4: *Wysoka dostępność komunikacyjna i integracja wewnętrzna Gminy.*

Istotne jest, że już na poziomie celów operacyjnych założono ich „wielowymiarowość”. Realizacja każdego z celów operacyjnych przyczynia się do osiągnięcia co najmniej dwóch celów strategicznych. Cel operacyjny czwarty jest w tym układzie najszerzej oddziałującym, ponieważ wpływa na osiągnięcie każdego z celów strategicznych.

Każdy z celów operacyjnych powinien być osiągnięty przez liczne działania i projekty. Są one określone w następnych rozdziałach, jednak nie zamyka to inicjatyw na dziś nieprzewidzianych. Wartością Strategii jest to, że jest w pewnym stopniu elastyczna, ale również „wymagająca”. Dlatego pojawiające się nowe inicjatywy, które będą realizowane lub wspierane przez Urząd Gminy, będą musiały w pierwszej kolejności zostać odniesione do celów operacyjnych.

6.1. CEL OPERACYJNY 1. KORZYSTNE WARUNKI DLA KREOWANIA POSTAW PRZEDSIĘBIORCZYCH

Cel ten wymaga stworzenia odpowiednich warunków zachęcających zarówno do podejmowania wysiłku prowadzenia własnej firmy, jak i rozwijania działalności już prowadzonej. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki realizacji następujących działań:

- Edukacja w zakresie przedsiębiorczości i kreatywności – rozwój gospodarczy nie może opierać się wyłącznie na istniejących już podmiotach gospodarczych. Koniecznym jest przygotowanie młodzieży do wejścia na rynek pracy i stworzenia przez część z nich własnych firm.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Zajęcia warsztatowe z zakresu przedsiębiorczości i kreatywności w szkołach podstawowych”;
- Projekt: „Zajęcia warsztatowe z zakresu przedsiębiorczości i kreatywności w gimnazjach”;
- Projekt: „Wsparcie informacyjno-doradcze osób zamierzających otworzyć własną działalność gospodarczą”;
- Wdrożenie systemu zachęt i udogodnień dla przedsiębiorców – rozwój biznesu wymaga dostępności odpowiedniego miejsca pod prowadzenie działalności gospodarczej oraz dobrej współpracy i obsługi w Urzędzie Gminy.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Przygotowanie terenów pod inwestycje”;
- Projekt: „Ocena możliwości uruchomienia inkubatora przedsiębiorczości w Dywitach”;
- Projekt: „Punkt obsługi przedsiębiorcy w ramach Urzędu Gminy”;
- Projekt: „System zachęt podatkowych dla przedsiębiorców”;
- Projekt: „Konkurs na przedsiębiorcę roku”;
- Projekt: „Konkurs na pracę magisterską lub doktorską na temat gospodarki Gminy Dywity”.
- Promocja gospodarcza – przyciąganie nowych inwestorów zewnętrznych będzie bodźcem dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości poprzez powstanie więzi gospodarczych, jak i wzmożenie konkurencji. Z drugiej strony promocja lokalnych firm przyczyni się do ich rozwoju.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Opracowanie strategii promocji gospodarczej Gminy Dywity”;
- Projekt: „Profesjonalna oferta inwestycyjna”;
- Projekt: „Profesjonalne materiały promocyjne”;

- o Projekt: „Targi i misje gospodarcze na rzecz rozwoju Gminy Dywity”;
- o Projekt: „Sieci współpracy dla efektywnych działań promocyjnych” (nawiązanie i intensyfikacja współpracy z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warmińsko-Mazurską Agencją Rozwoju Regionalnego oraz polskimi placówkami dyplomatycznymi).

6.2. CEL OPERACYJNY 2. NOWOCZESNA , BEZPIECZNA I POWSZECHNIE DOSTĘPNA SIEĆ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ

Cel operacyjny 2 wymaga dostępności infrastruktury technicznej, pozwalającej zarówno na wytwarzanie dóbr i usług, jak i ich sprzedaż. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki realizacji następujących działań:

- Rozwój infrastruktury wodno-kanalizacyjnej oraz oczyszczalni przydomowych – działanie to przyczyni się do poprawy warunków środowiskowych, ale jest również jednym z podstawowych, z punktu widzenia warunków prowadzenia biznesu.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- o Projekt: „Wsparcie wyposażania gospodarstw domowych w oczyszczalnie przydomowe na terenach o rozproszonym osadnictwie”;
- o Projekt: „Rozwój sieci kanalizacyjnej”;
- o Projekt: „Gminne ujęcia wody” – szczególnie należy wziąć pod uwagę problem modernizacji ujęć gminnych oraz wykorzystywanie potencjału ujęcia wody dla Olsztyna.

- Zapewnienie dostępu do infrastruktury społeczeństwa informacyjnego – dostęp do tzw. nowych mediów, szczególnie internetu, jest warunkiem koniecznym dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Realizacja tego celu wpłynie na zaspokojenie potrzeb lokalnego biznesu, jak i jego klientów.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- o Projekt: „Zwiększenie zasięgu telefonii komórkowej”;
- o Projekt: „Alternatywne źródła Internetu”.

- Rozwój pozostałych usług komunalnych – zapewnić dostęp do innych usług komunalnych zintegruje terytorium Gminy, zapewniając równy dostęp do usług firmom.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- o Projekt: „Rozwój sieci gazociągowej”;
- o Projekt: „Efektywna gospodarka odpadami”.

6.3. CEL OPERACYJNY 3. SZEROKA OFERTA USŁUG PUBLICZNYCH DLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Zapewnienie dostępu do szerokiej oferty usług pozwoli zabezpieczyć podstawowe potrzeby mieszkańców i tym samym uniknąć wykluczenia społecznego niektórych grup mieszkańców, również w ujęciu przestrzennym. Dzięki odpowiedniemu dostępowi do usług możliwa będzie szeroka aktywizacja mieszkańców. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki realizacji następujących działań:

- Rozwój oferty wychowawczo-edukacyjnej – postawy aktywne społeczności lokalnej należy kształtować już na poziomie edukacji przedszkolnej i szkolnej. Odpowiednie przygotowanie dzieci i młodzieży wpłynie na wzrost ich zainteresowania i zaangażowanie sprawami Gminy. Wzrost aktywności dzieci i młodzieży znajdzie przełożenie na wzrost popytu na różne usługi uzupełniające w tym zakresie. Dobrze rozwinięta funkcja przedszkolna przyczyni się także do aktywizacji zawodowej kobiet pozostających na urloпах wychowawczych.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „System wsparcia prywatnych placówek przedszkolnych”;
 - Projekt: „Rozwój infrastruktury wychowawczo-oświatowej”;
 - Projekt: „Zajęcia pozalekcyjne”;
 - Projekt: „Wysoki poziom edukacji w Gminie Dywity”.
- Wzrost jakości i dostępności opieki zdrowotnej – Aktywna społeczność lokalna, podejmująca liczne działania na różnych płaszczyznach życia, jest świadoma wagi dbania o własne zdrowie. W związku z tym, dobrej jakości i ogólnie dostępne usługi są niezbędne.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Wysoki standard obsługi w ośrodku opieki zdrowotnej”;
 - Projekt: „Szeroka oferta usług medycznych”.
- Rozproszenie i urozmaicenie bazy rekreacyjno-wypoczynkowej – wzrost aktywności mieszkańców wiąże się z uprawianiem rozmaitych form rekreacji i wypoczynku, w tym różnych sportów. W związku z tym, koniecznym jest podjęcie działań inwestycyjnych oraz organizacyjnych zapewniających dostępność urozmaiconej oferty wszystkim mieszkańcom, niezależnie od miejsca zamieszkania na terenie Gminy. Wzrost aktywności fizycznej mieszkańców przyczyni się do polepszenia stanu zdrowia społeczności lokalnej.
- W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Otwarte świetlice”;
- Projekt: „Zagospodarowanie brzegów Jeziora Wadąg”;
- Projekt: „Młodzi – aktywni – zdrowi” (wzrost aktywności młodzieży poprzez rozwój placów zabaw oraz wielofunkcyjnych placów gier);
- Projekt: „Ścieżki rowerowe”.

6.4. CEL OPERACYJNY 4. WYSOKA DOSTĘPNOŚĆ KOMUNIKACYJNA I INTEGRACJA WEWNĘTRZNA GMINY

Cel operacyjny zakłada usprawnienie kanałów przepływu informacji, osób, towarów i usług umożliwia poszerzenie możliwości współpracy zarówno w środowisku gminnym, jak i ponadlokalnym. Integracja społeczności lokalnej stworzy warunki do integracji Gminy w wymiarze zagospodarowania przestrzennego. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki realizacji następujących działań:

- Aktywizacja społeczności lokalnej i wzmacnianie kapitału społecznego – działania podjęte bezpośrednio w celu aktywizacji społeczności lokalnej, szczególnie kreowane poprzez organizacje pozarządowe, przyczynią się do wzrostu aktywności obywatelskiej, zainteresowania sprawami lokalnymi oraz wzrostu zaufania i współpracy. Przyczyni się to do zintegrowania społeczności lokalnej, szczególnie w kontekście napływu nowych mieszkańców, jak również do zaktywizowania współpracy pomiędzy organizacjami społecznymi a biznesem.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Lokalne więzi społeczne” (głównym celem powinno być zwiększenie zaangażowania mieszkańców w sprawy lokalne, w tym stymulowanie i wsparcie dla inicjatyw mieszkańców);
 - Projekt: „Silne i aktywne organizacje społeczne w Gminie Dywity”;
 - Projekt: „Rozwój współpracy między organizacjami społecznymi i lokalnym biznesem”.
- Wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania gminą – otwarcie Urzędu Gminy na nowe rozwiązania z zakresu zarządzania, bazujące na przepływie informacji pomiędzy mieszkańcami, biznesem a Urzędem wpłynie na osiągnięcie wzajemnego zrozumienia, co przyczyni się do lepszego zaspokojenia potrzeb.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „System usprawnienia komunikacji w Gminie – między władzą samorządową a mieszkańcami”;
 - Projekt: „Samorząd z biznesem” – rozszerzenie współpracy Rady Przedsiębiorczości z samorządem gminnym;
 - Projekt: „Wysoka jakość obsługi interesantów w Urzędzie Gminy”;
 - Projekt: „System monitorowania potrzeb społeczności lokalnej i zachodzących zmian w Gminie”;
 - Projekt: „Partnerstwo w aglomeracji”.
- Kreowanie zrównoważonej polityki przestrzennej – zapewnienie przejrzystej polityki przestrzennej, z jasno określonym przeznaczeniem terenów, jest niezbędnym wymogiem przemyślanego lokowania inwestycji na terenie Gminy. Przyczynia się tym samym do

zapobiegania konfliktom społecznym oraz do zachowania walorów przyrodniczych i kulturowych Gminy.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Centrum Gminy Dywity”;
- Projekt: „Miejscowe plany” – celem będzie pokrycie miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego terenów o znacznych walorach przyrodniczych i krajobrazowych oraz o znacznym potencjale dla rozwoju mieszkalnictwa i biznesu.
- Rozwój sprawnej i bezpiecznej komunikacji drogowej – komunikacja drogowa jest bardzo dużym problemem Gminy, który uniemożliwia z jednej strony zintegrowanie wewnętrzne Gminy, a z drugiej pełne otwarcie na otoczenie zewnętrzne.

W ramach tego działania przewiduje się realizację m.in. następujących projektów:

- Projekt: „Modernizacja wewnętrznych połączeń drogowych”;
- Projekt: „Modernizacja dróg dojazdowych do Olsztyna”;
- Projekt: „Drogi osiedlowe”
- Projekt: „Komunikacja zbiorowa wewnątrz Gminy Dywity”;
- Projekt: „Komunikacja zbiorowa z Olsztynem”.

7. WPŁYW CELÓW OPERACYJNYCH I DZIAŁAŃ NA CELE STRATEGICZNE

Osiągnięcie celów strategicznych każdorazowo wiąże się z realizacją trzech celów operacyjnych. Poszczególne cele operacyjne mają jednak zróżnicowane znaczenie w tym zakresie (tabela 4). Najszerze oddziaływanie na cele strategiczne ma cel operacyjny 4. Jego oddziaływanie na wszystkie cele strategiczne skłania do szczególnego traktowania działań podejmowanych w omawianym celu (projekty powinny mieć z góry określone planowane skutki w realizacji aż 3 celów strategicznych).

Tabela 4. Wpływ celów operacyjnych na osiągnięcie celów strategicznych

Cele operacyjne	Cele strategiczne		
	Poprawa warunków dla rozwoju biznesu	Wzrost aktywności i zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy	Wzrost integracji wewnętrznej i szersze otwarcie na współpracę
Korzystne warunki dla kreowania postaw przedsiębiorczych (CO 1)	***	*	
Nowoczesna, bezpieczna i powszechnie dostępna sieć infrastruktury technicznej (CO 2)	**		**
Szeroka oferta usług publicznych dla społeczności lokalnej (CO 3)		***	**
Wysoka dostępność komunikacyjna i integracja wewnętrzna Gminy (CO 4)	***	***	***

*** - bardzo duży wpływ, ** - duży wpływ, * - mały wpływ

Również działania realizowane w poszczególnych celach operacyjnych w różnym stopniu wpływają na osiągnięcie celów strategicznych (tabela 5-8). Zaprezentowane relacje między działaniami a celami strategicznymi powinny pomóc przy wyborze tych projektów i działań, które będą realizowane przez władze lokalne w pierwszej kolejności. W przypadku zgłaszanych różnych projektów, z których będą wybierane tylko niektóre do realizacji w danym roku, powinna decydować m.in. siła wpływu danego działania na osiąganie celów strategicznych, a co za tym idzie i celu głównego strategii.

Tabela 5. Wpływ celu operacyjnego 1 na osiągnięcie celów strategicznych

Działania w celu operacyjnym 1	Cele strategiczne		
	Poprawa warunków dla rozwoju biznesu	Wzrost aktywności i zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy	Wzrost integracji wewnętrznej i szersze otwarcie na współpracę
Edukacja z zakresu przedsiębiorczości i kreatywności	***	**	
Wdrożenie systemu zachęt i udogodnień dla przedsiębiorców	***	**	
Promocja gospodarcza	***	**	

*** - bardzo duży wpływ , ** - duży wpływ , * - mały wpływ

Tabela 6. Wpływ celu operacyjnego 2 na osiągnięcie celów strategicznych

Działania w celu operacyjnym 2	Cele strategiczne		
	Poprawa warunków dla rozwoju biznesu	Wzrost aktywności i zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy	Wzrost integracji wewnętrznej i szersze otwarcie na współpracę
Rozwój infrastruktury wodno-kanalizacyjnej oraz oczyszczalni przydomowych	**		***
Zapewnienie dostępu do infrastruktury społeczeństwa informacyjnego	***		***
Rozwój pozostałych usług komunalnych	**		***

*** - bardzo duży wpływ , ** - duży wpływ , * - mały wpływ

Tabela 7. Wpływ celu operacyjnego 3 na osiągnięcie celów strategicznych

Działania w celu operacyjnym 3	Cele strategiczne		
	Poprawa warunków dla rozwoju biznesu	Wzrost aktywności i zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy	Wzrost integracji wewnętrznej i szersze otwarcie na współpracę
Rozwój oferty wychowawczo-edukacyjnej		***	***
Wzrost jakości i dostępności opieki zdrowotnej		**	**
Rozproszenie i urozmaicenie bazy rekreacyjno-wypoczynkowej		***	***

*** - bardzo duży wpływ , ** - duży wpływ , * - mały wpływ

Tabela 8. Wpływ celu operacyjnego 4 na osiągnięcie celów strategicznych

Działania w celu operacyjnym 4	Cele strategiczne		
	Poprawa warunków dla rozwoju biznesu	Wzrost aktywności i zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy	Wzrost integracji wewnętrznej i szersze otwarcie na współpracę
Aktywizacja społeczności lokalnej i wzmacnianie kapitału społecznego	**	***	***
Wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania gminą	***	***	***
Kreowanie zrównoważonej polityki przestrzennej	***	*	***
Rozwój sprawnej i bezpiecznej komunikacji drogowej	***	***	***

8. MONITORING STRATEGII

Strategia rozwoju Gminy Dywity będzie monitorowana w cyklu corocznym z zachowaniem następujących terminów:

- do końca lutego:
 - opracowanie wstępnych informacji na temat realizowanych projektów i działań;
 - przygotowanie zestawień statystycznych, możliwie najświeższych, określających wartości wskaźników dla celów;
- do końca marca:
 - opracowanie wstępnej wersji Raportu dla Zarządu Gminy
 - ostateczne prace redakcyjne.
- do końca kwietnia: przyjęcie Raportu na Radzie Gminy.

Monitoring Strategii będzie opierał się o zestaw wskaźników dla celu głównego i celów strategicznych, których propozycja zawarta jest w tabelach 9-11. Zakłada się w przyszłości rozwinięcie systemu monitorowania o wskaźniki celów operacyjnych oraz działań i projektów.

Na tym etapie, nie rozstrzyga się, które referaty i jednostki organizacyjne Urzędu Gminy będą odpowiedzialne za pozyskiwanie informacji na temat realizacji poszczególnych celów.

Tabela 9. Wskaźniki celu głównego

Wskaźnik	Miara
1. Zmiana liczby ludności	%
2. Udział zmiany liczby ludności w Gminie Dywity w ogólnej zmianie liczby ludności w gminach sąsiadujących z Olsztynem	%
3. Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowana w danym roku na 1000 mieszkańców	liczba
4. Udział liczby podmiotów zarejestrowanych w danym roku w Gminie Dywity w ogóle podmiotów zarejestrowanych w danym roku w gminach sąsiadujących z Olsztynem	%

Tabela 10. Wskaźniki celu strategicznego 1

Wskaźnik	Miara
1. Liczba pracujących w podmiotach gospodarczych pow. 9 zatrudnionych	liczba
2. Liczba osób prowadzących działalność gospodarczą na 1000 mieszkańców	liczba
3. Dochody budżetu Gminy z tytułu udziału w podatku od osób prawnych	zł

Tabela 11. Wskaźniki celu strategicznego 2

Wskaźnik	Miara
1. Liczba mieszkańców Gminy zrzeszonych w organizacjach zlokalizowanych na terenie Gminy	liczba
2. Liczba dzieci i młodzieży uczestniczących w kursach, szkoleniach i innych zajęciach organizowanych przez instytucje na terenie Gminy	liczba

Tabela 11. Wskaźniki celu strategicznego 3

Wskaźnik	Miara
1. Liczba kilometrów dróg budowanych i modernizowanych w danym roku	km
2. Liczba projektów i inicjatyw realizowanych przez Urząd Gminy i jednostki podległe we współpracy z innymi gminami i instytucjami w kraju i za granicą	liczba