



załącznik do uchwały Rady Miejskiej w Gryfino
Nr XXVI/244/08 z dnia 29 maja 2008 r.

STRATEGIA SUKCESU MIASTA I GMINY GRYPINO

Gryfino 2007/2008

PRZEDMOWA

Jeszcze dziesięć lat temu strategia rozwoju gminy była niczym innym jak listą obiektów, które trzeba w gminie zbudować. Najważniejsi uczestnicy życia samorządowego zgłaszali swoje potrzeby: środowiska kultury chciały nowego domu kultury, urzędnicy odpowiedzialni za infrastrukturę wołali o wielkie pieniądze na kanalizację. Zwolennicy rozwoju życia gospodarczego żądali wskazania w planie miejscowym terenów pod rozwój przemysłu i doprowadzenia do nich nowych dróg.

W taki sposób powstawała lista z reguły niewykonalnych życzeń. I wszyscy w gminie mieli tego świadomość. Należało jednak trzymać na półce strategię, bo inaczej nie wypadało. Strategie miały charakter błyskotek, którymi świecono w oczy potencjalnym inwestorom, by udowodnić im, jak bardzo dobrze będzie „u nas” zainwestować.

Swojej porządkującej roli takie strategie nie spełniały, bo nie mogły. Wręcz przeciwnie, spory wokół tego, które z zadań inwestycyjnych w strategii powinno mieć priorytet nigdy nie gasły. A właściwie gasły wtedy, kiedy wszyscy przekonywali się już ostatecznie, że strategią nie ma się co przejmować – życie inwestycyjne toczy się swoim rytmem zależnym od bieżącej równowagi sił społecznych w gminie. O kolejności inwestowania decydowały nie strategie, a wynik bieżącego głosowania nad budżetem.

Czy może i powinno być inaczej? Na pewno tak. Jednak akurat o tym, która inwestycja ma pierwszeństwo decydowane powinno być w Wieloletnim Planie Inwestycyjnym (WPI), a nie w strategii. Planie Inwestycyjnym aktualizowanym na każdy kolejny rok, uchwalanym przed rozpoczęciem corocznej procedury budżetowej, opartym na ustalonych kryteriach selekcji zadań inwestycyjnych.

Gdzie zatem rola dla strategii? Strategia powinna pełnić rolę narzędzia porządkującego wszystkie przedsięwzięcia rozwojowe – podejmowanie przez burmistrza i Radę, przez prywatnych przedsiębiorców i organizacje pozarządowe, przez jednostki gminne i instytucje publiczne. Jak? Powinna funkcjonować jak latarnia morska: - wskazywać ogólny kierunek lub kierunki rozwoju.

Myślenie strategiczne bowiem to nie jest dziś myślenie o tym, jak i czym zabudować naszą gminę. Ma ono doprowadzić do odpowiedzi na pytania: na czy mamy budować pomyślność naszej wspólnoty? Co mamy, czego inni nie mają i możemy to dobrze „sprzedać”. Z czego jesteśmy dumni, bo przynosi nam, lub może przynosić chlubę i dochody? Jakie mamy naturalne zasoby ziemi, wody i natury, których możemy czerpać tworząc naszą unikalną, lokalną i atrakcyjną rzeczywistość?

Na takie pytania odpowiada niniejszy dokument. Nie szukaj tu Czytelniku wyjaśnienia, kiedy powstanie droga lub ulica, które uważasz za ważne, i które niewątpliwie są ważne, ani kiedy w naszej gminie będzie bezpieczniej. W niniejszym dokumencie, w Strategii Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Miasta i Gminy Gryfino znajdziesz odpowiedź na pytanie, co robić, żeby szanse na nową drogę i większe bezpieczeństwo z dnia na dzień rosły. Wtedy i jedno i drugie pojawi się szybciej...

Halina Wolska i Marek Jefremienko

Prace nad niniejszą strategią rozwoju Miasta i Gminy Gryfino przeprowadził Komitet Sterujący powołany zarządzeniem nr 0152-58/07 Burmistrza Miasta i Gminy Gryfino z dnia 28 listopada 2007r. Przewodniczącym Komitetu był Henryk Piłat a sekretarzem Krzysztof Czosnowski.

W skład Komitetu weszli:

L.P.	Imię i Nazwisko	funkcja/reprezentujący
1.	Maciej Szabałkin	Zastępca Burmistrza Miasta i Gminy Gryfino
2.	Beata Kryszkowska	Sekretarz Miasta i Gminy Gryfino
3.	Ewa Kubiak	Naczelnik Wydziału Planowania Przestrzennego, Strategii, Rozwoju i Inwestycji
4.	Janina Major	Naczelnik Wydziału Gospodarki Komunalnej, Mieszkaniowej i Ochrony Środowiska
5.	Teresa Drażek	Naczelnik Wydziału Działalności Gospodarczej, Rolnictwa i Gospodarki Nieruchomościami
6.	Piotr Romanicz	Naczelnik Wydziału Edukacji i Spraw Społecznych
7.	Krzysztof Czosnowski	Z-ca Naczelnika Wydziału Planowania Przestrzennego, Strategii, Rozwoju i Inwestycji
8.	Mariusz Andrusewicz	Kierownik Referatu Inwestycji i Funduszy Europejskich
9.	Krzysztof Kosiński	Naczelnik Wydziału Podatków i Opłat Lokalnych
10.	Maria Zalewska	Dyrektor GDK
11.	Tadeusz Samoń	Dyrektor OSiR
12.	Bronisław Mela	Prezes GTBS
13.	Rafał Mucha	Prezes PUK
14.	Bożena Górak	Dyrektor OPS
15.	Władysław Hołub	Dyrektor ZEAS
16.	Leopold Kemmling	Dyrektor Biblioteki Publicznej
17.	Jerzy Miler	Wicestarosta Gryfiński
18.	Roman Michalski	Przewodniczący Rady Powiatu
19.	Magdalena Chmura	Radna Rady Miejskiej

L.P.	Imię i Nazwisko	funkcja/reprezentujący
20.	Tadeusz Figas	Radny Rady Miejskiej
21.	Kazimierz Fischbach	Radny Rady Miejskiej
22.	Rafał Guga	Radny Rady Miejskiej
23.	Lidia Karzyńska	Radna Rady Miejskiej
24.	Elżbieta Kasprzyk	Radna Rady Miejskiej
25.	Jacek Kawka	Radny Rady Miejskiej
26.	Wanda Kmiecik	Radna Rady Miejskiej
27.	Andrzej Kuldosz	Radny Rady Miejskiej
28.	Tomasz Namieciński	Radny Rady Miejskiej
29.	Janina Nikitińska	Radna Rady Miejskiej
30.	Paweł Nikitiński	Radny Rady Miejskiej
31.	Artur Nycz	Radny Rady Miejskiej
32.	Marcin Para	Radny Rady Miejskiej
33.	Eugeniusz Robak	Radny Rady Miejskiej
34.	Stanisław Różański	Radny Rady Miejskiej
35.	Marek Sanecki	Radny Rady Miejskiej
36.	Mieczysław Sawaryn	Radny Rady Miejskiej
37.	Janusz Skrzypiński	Radny Rady Miejskiej
38.	Ireneusz Sochaj	Radny Rady Miejskiej
39.	Zbigniew Kozakiewicz	Radny Rady Miejskiej
40.	Zbigniew Samborski	He-Gru Sp. z o.o.
41.	Piotr Wieczorek	Biuro Nieruchomości
42.	Piotr Podleśny	Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorców
43.	Jerzy Kondratowicz	ZEDO S.A.
44.	Witold Grabowski	Gryf-Skand Sp. z o.o.
45.	Ryszard Gronkowski	Gryfińskie Towarzystwo Gospodarcze
46.	Blandyna Migdańska	Park Krajobrazowy Doliny Dolnej Odry
47.	Jan Olech	Senator
48.	Edward Szczepanik	Gospodarstwo Rolne
49.	Zdzisław Krupa	Stowarzyszenie Miłośników Ekologii i Agroturystyki na Rzecz Wełtynia
50.	Piotr Filip	Klub Sportowy Delf
51.	Jacek Warda	SM Regalica
52.	Tadeusz Kuźniar	SM Dolna Odra
53.	Jerzy Giegrzyński	SM Taras-Północ

Ponadto w pracach nad strategią brali udział:

L.P.	Imię i Nazwisko	funkcja/reprezentujący
1.	Jolanta Staruk	Skarbnik Miasta i Gminy Gryfino
2.	Milena Świeboda	Naczelnik Wydziału Finansowo-Księgowego
3.	Beata Pluskota	Naczelnik Wydziału Organizacyjnego
4.	Anna Wójciak	Inspektor w Wydziale Organizacyjnym
5.	Joanna Ekiert	Inspektor w Wydziale Planowania Przestrzennego, Strategii, Rozwoju i Inwestycji
6.	Agnieszka Wernikowska	Inspektor w Wydziale Planowania Przestrzennego, Strategii, Rozwoju i Inwestycji
7.	Stefania Świątek	Inspektor w Wydziale Planowania Przestrzennego, Strategii, Rozwoju i Inwestycji
8.	Tomasz Miler	7 Dni Gryfina
9.	Adam Pająk	Przedsiębiorca

SPIS TREŚCI

I.	Raport o stanie gminy	7
II.	Analiza SWOT	8
III.	Analiza zasobu lokalnego i głównych motywów rozwojowych	9
IV.	Misja Gminy Gryfino	10
V.	Wizja Gminy Gryfino.....	10
VI.	Analiza głównych motywów rozwoju.....	10
VII.	Cele strategiczne – wykorzystanie szans	12
VIII.	Cele strategiczne – ograniczanie słabości	14
IX.	Karty celów strategicznych, operacyjnych oraz wskaźniki realizacji celów	17
X.	Analiza ryzyk realizacji strategii.....	20
XI.	Monitoring i aktualizacja	22

I. Raport o stanie gminy

Przystępując do opracowania strategii przygotowano z udziałem wielu osób i instytucji, ale przede wszystkim z udziałem pracowników Urzędu Miasta i Gminy Gryfino „Raport o stanie Miasta i Gminy Gryfino”. Zakres Raportu obejmował następujące zagadnienia:

- I. **Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju, w tym m.in.**
Liczba organizacji pozarządowych, środowiska biznesu, poziom uczestnictwa naszej społeczności w dialogu publicznym, obywatelskie akcje edukacyjne, petycyjne, inwestycyjne, formy i techniki komunikacji władza lokalna - mieszkańcy, władza - organizacje pozarządowe i biznes, wspólne inicjatywy i akcje organizacji i samorządu.
- II. **Przywódcztwo w tym m.in.**
Liderzy środowisk, autorytety, koncepcje, wyraziste postaci wśród mieszkańców, autorytety lokalne, urodzeni na miejscu sławni obywatele, najaktywniejsze partie polityczne, grupy wyznaniowe i ich przywódcy.
- III. **Zasoby środowiska naturalnego w tym m.in.** lasy, akweny wodne, rzeki i strumienie, pomniki przyrody, rezerваты przyrody, typ roślinności, mikroklimaty, kopaliny, kopalnie surowców, miejsce, szacowana wielkość i charakter eksploatowanych surowców naturalnych zasoby wód podziemnych, stan środowiska naturalnego, wielkość zanieczyszczeń,
- IV. **Zasoby pracy, w tym m.in. dane demograficzne,** migracje i ich charakter, struktura wykształcenia i zawodowa, struktura wiekowa, relacja kobiety – mężczyźni, struktura wykształcenia aktywnych zawodowo, wyniki edukacyjne (zdawalność egzaminów, wyniki na olimpiadach, innych konkursach wiedzy), możliwości doksztalcania, działalność popularyzatorska, dostępność i standard mieszkań, zasoby mieszkaniowe.
- V. **Teren i korzyści miejsca w tym m.in., jakie** istnieją rezerwy położenia, pod jakim względem terytorium miasta jest wyjątkowe, szczególne zabytki, układy urbanistyczne, unikalna architektura, unikalne ciągi ulic, pomniki, z czego wspólnota jest dumna, jakie ciekawe miejsca i atrakcje są w mieście i okolicy, inne zasoby historyczne, ważne wydarzenia historyczne, legendy, obrzędy, miejsca pamięci, potrawy regionalne, walory ukształtowania terenu, interesujące sąsiedztwa, struktura funkcjonalno-przestrzenna miasta,
- VI. **Potencjał gospodarczy, w tym m.in.** jak dotychczas rozwijała się gospodarka w mieście, które dziedziny działalności rozwijają się dobrze, które upadają, jakie rodzaje działalności są w mieście prowadzone, baza, oferta turystyczna, najciekawsze produkty turystyczne, liczba turystów struktura produkcji i usług.
- VII. **Kapitał finansowy /inwestycyjny/, w tym m.in.** dochody na głowę mieszkańca, dochody własne na głowę mieszkańca, nakłady na inwestycje globalne, nakłady na inwestycje z budżetu, pozyskiwanie dofinansowania zewnętrznego przez Miasto, wartość inwestycji prywatnych na terytorium gminy, struktura źródeł dochodów gminy
- VIII. **Poziom nauki, techniki, kultury, w tym m.in.** innowacyjność technologiczna, patenty, wynalazki, osiągnięcia, nagrody, sukcesy, liczba imprez kulturalnych, artyści, grupy artystyczne placówki kulturalne, jednostki kultury, ich zasoby materialne, kultura fizyczna,
- IX. **Zainwestowanie infrastrukturalne, w tym m.in.** stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury drogowej, internetowej, telekomunikacyjnej, innej łączności, stopień pokrycia terytorium gminy sieciami infrastruktury wodno – kanalizacyjnej, energetycznej, gazowej, ciepłowniczej i innymi.

Pełny raport znajduje się na stronie www.gryfino.pl

II. Analiza SWOT

Analizę przeprowadził Komitet Sterujący. Oparta jest na treści „Raportu” oraz wiedzy o Gminie Gryfino członków Komitetu. Wyniki w tabelach poniżej.

SILNE STRONY

Bardzo dobry i dobry stan ekologiczny rzek i jezior.
Bogata fauna i flora (formy chronionego krajobrazu).
Ciekawe i atrakcyjne zabytki.
Dobrze działające zespoły ludowe.
Dobrze zorganizowana zbiórka i selekcja odpadów.
Dość dobrze rozwinięta sieć wód powierzchniowych.
Dość wysoka świadomość proekologiczna wspólnoty.
Duża aktywność społeczna mieszkańców.
Duża liczba osób prowadzących działalność gospodarczą.
Duża liczba imprez kulturalnych – również w wymiarze regionalnym.
Duże bogactwo zieleni pałacowo-dworskiej.
Gryfiński Dom Kultury
Gospodarstwa położone nad akwenami wodnymi.
Hodowle i zakłady rybne
Istniejąca możliwość wykorzystania niekonwencjonalnych i odnawialnych źródeł energii (wiatry, wody geotermalne).
Istniejące w każdej grupie środowiskowej, wyznaniowej i partyjnej osoby rozpoznawalne i przywódcze.
Kapela ludowa Bartkowiacy, Borzymianka i Wełtynianka.
Kapieliska: Wełtyń, Steklno i Wirów.
Kompleks obiektów sportowych z centrum wodnym Laguna.
Lokalny animator kultury i artysta – Tadek Wasilewski.
Pałacyk pod Lwami.
Park Krajobrazowy. Dolina Dolnej Odry.
Pole golfowe w Binowie.
Rośnie liczba mieszkań oddanych do użytku.
Rozwinięty sport wśród dzieci i młodzieży.
Liczne tereny pod rozwój budownictwa jednorodzinnego.
Rybołówstwo gospodarcze w małych spółdzielniach.
Strefa ekonomiczna pod Gardnem.
Tereny przemysłowe pod elektrownią Dolna Odra.
Uprawy ekologiczne.
Uzbrojone tereny pod budownictwo mieszkaniowe.
Walory biocenotyczne.
Walory krajobrazowe i urozmaicona rzeźba terenu.
Wzgórze widokowe – Górka Miłości.
Wzrost populacji mieszkańców gminy Gryfino.
Zabytki, w tym Brama Bańska i Kościół pod wezwaniem Narodzenia N.M.P.
Zasoby słomy i innych roślin uprawnych.
Znaczna liczba klubów sportowych.

SZANSE

23 jeziora.
Atrakcyjnie zróżnicowana rzeźba terenu wraz z roślinnością.
Bliskość Berlina i Szczecina.
Bliskość ogrodu dendrologicznego w Glinnej.
Bogactwo ryb.
Ciepły kanał na Odrze – niezamarzający odcinek rzeki.
Duża liczba rzek i jezior.
Elektrownia, jako baza dla gałęzi energochłonnych i przemysłu.
Gleby dobre pod względem przydatności rolniczej.
Jakość wód gruntowych – klasy IB.
Lasy – 20 % powierzchni gminy.
Możliwość Partnerstwa Publiczno – Prywatnego.
Park Krajobrazowy Dolina Dolnej Odry – atrakcja przyrodnicza na skalę europejską.
Piaski w Wełtyniu.
Położenie gminy Gryfino wzdłuż biegu rzeki Odry.
Położenie komunikacyjne – autostrada, planowana S-3, drogi krajowe 31 i 3 oraz wojewódzkie 119, 120.
Położenie przygraniczne.
Położenie w obszarze Natura 2000.
Rozwinięta sieć i lokalizacja wód powierzchniowych (rzek, jezior, kanałów, stawów).
Rzeka Regalica.
Szata roślinna bogata i zróżnicowana.
Kompleksy leśne zlokalizowane w bezpośredniej bliskości.
Warunki do prowadzenia gospodarstw ekologicznych.
Wody termalne.
Wysoka jakość gleb.
Zasoby wód mineralnych.
Zmiany kierunków nauki.

Wyniki analizy słabych stron oraz zagrożeń znajdują się w dalszej części dokumentu.

III. Analiza zasobu lokalnego i głównych motywów rozwojowych

Przeprowadzona została przez Komitet Sterujący ze wsparciem metodologicznym ekspertów i na podstawie przeglądu powyższych silnych stron i szans. W jej wyniku określono trzy główne motywy rozwoju gminy.

- **Gryfino - przystanek wodny** – motyw oparty na wykorzystaniu zasobu wód na terytorium i w otoczeniu gminy.
- **Tu się styka przemysł i turystyka** – motyw oparty na wyzwaniu i szansie pogodzenia czystej produkcji z ochroną i wykorzystaniem zasobów natury.
- **Gmina energii każdego źródła** – motyw oparty na istnieniu potężnego źródła energii na terytorium gminy i zasobach umożliwiających produkcję czystej i odnawialnej energii wszelkich dostępnych źródeł.

IV. Misja Gminy Gryfino

Komitet Sterujący wypracował następującą misję Gminy Gryfino.

MISJA GMINY GRYFINO

My, mieszkańcy ziemi gryfińskiej, działając w pełnym zrozumieniu dla różnic poglądów, współdziałamy dla tworzenia przestrzeni przyjaznej człowiekowi. Cechuje nas rzetelność i przejrzystość zasad. Ufając sobie wzajemnie i wspierając się, kierujemy się w naszych działaniach uczciwością, otwartością, zasadami tolerancji oraz lojalnością wobec partnerów. Wierni idei współtworzenia jesteśmy w naszych działaniach konsekwentni i odpowiedzialni. Zmierzamy do tego, by każdy odnalazł na naszej ziemi własną tożsamość i tu się zatrzymał. Na chwilę, na jutro, na zawsze.

V. Wizja Gminy Gryfino

Komitet Sterujący, po przeprowadzeniu wizualizacji przyszłości w kontekście przyjętych trzech głównych motywów rozwojowych wypracował następującą wizję Gminy Gryfino.

WIZJA GMINY GRYFINO

Dobiliśmy do brzegu. Zatrzymaliśmy się tu i jesteśmy szczęśliwi. Tu jest nasz dom. Własny dom. Żyjemy w przyjaznym i czystym środowisku. Pracujemy. Odpoczywamy. Magia tego miejsca sprawia, że tryskamy energią. Nowe osiedla, strefa w Gardnie i wiatraki to naszego dobrobytu znaki. Wiele wody w Odrze upłynęło, by tak się stało. Było warto.

Nasza gmina Gryfino słynie z pięknych krajobrazów i czystych wód. Zagospodarowane nabrzeża, mariny, szlaki wodne - urzekną Cię. Jeśli jesteś wielbicielem aktywnego wypoczynku ruszaj na piesze i rowerowe wędrówki zadbanymi szlakami „Gryfińskich tajemnic historycznych”, zabytkowych kościołów w okolicy.

Przyjedź do Gryfina zaczerpnąć energii. Mamy tu przestrzenie, w których mistrzowsko połączyliśmy niepołączalne: przemysł i cudną przyrodę. Przyciągnie Cię Muzeum Energii. Tylko u nas dowiesz się, co to jest „Dom energetycznie niezależny”. Zostań jak my podróżnikiem, który odkrywa nowej energii źródła...

VI. Analiza głównych motywów rozwoju

Komitet Sterujący przeanalizował trzy główne motywy rozwojowe pod kątem:

1. Ich szans na realizację w Gryfinie,
2. Oraz pod kątem ich wzajemnego oddziaływania na siebie w trakcie procesu rozwojowego.

Wyniki analizy szans oparcia się na trzech głównych motywach rozwojowych przedstawiają się następująco:

1. **Gryfino – przystanek wodny** - 68 procent szans na realizację w konkretnych warunkach lokalnych w gminie Gryfino,
2. **Tu się styka przemysł i turystyka** - 67 procent szans na realizację,
3. **Gryfino gminą energii każdego źródła** – 63 procent.

Wyniki punktowe analizy wsparcia przez istniejące czynniki rozwojowe w tabeli poniżej.

Punktacja	Czynnik rozwoju
2830	Teren i korzyści miejsca
2650	Zasoby środowiska
2340	Kapitał społeczny,
2210	Zasoby pracy
2040	Potencjał gospodarczy
1960	Poziom nauki, kultury
1900	Kapitał finansowy
1670	Przywództwo
1620	Zainwestowanie infrastrukturalne

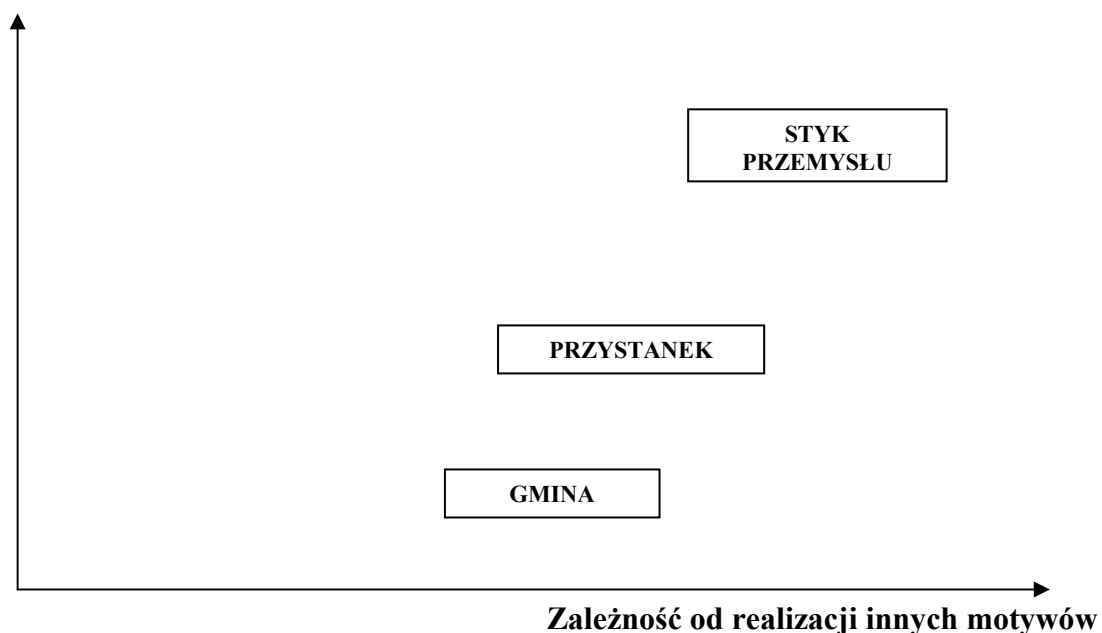
W konkluzji Komitet Sterujący uznał, że zamierzone kierunki – motywy rozwoju mają poważne szanse przyniesienia Miastu i Gminie Gryfino sukcesu. Sukces ma szanse bazować na rencie terenu i korzyści miejsca, zasobach środowiska oraz kapitale społecznym. Największe wyzwania z kolei stanowią problemy umacniania i rozwoju przywództwa na wielu szczeblach oraz zainwestowania infrastrukturalnego.

Przebadano także wzajemne zależności pomiędzy motywami rozwoju. Celem analizy była odpowiedź na pytanie, który z motywów jest najbardziej uzależniony od podjęcia pozostałych, który zaś ma charakter niezależny od tego, jak wdrażane są pozostałe motywy rozwojowe. W wyniku okazało się, że najbardziej „wpływowy”, ale także najbardziej „uzależniony” jest motyw szukania harmonii pomiędzy rozwojem „czystych” przemysłów, a utrzymaniem stanu środowiska i rozwojem ruchu turystycznego.

Wynik ten potwierdza logika i codzienne doświadczenie. Podobnie jak fakt, iż motywem najbardziej „niezależnym” od pozostałych motywów jest motyw związany z Gryfinem – gminą energii. Wizualizacja zależności poniżej.

Wykres oddziaływania

Silne oddziaływanie na pozostałe motywy rozwoju



VII. Cele strategiczne – wykorzystanie szans

Komitet Sterujący po rozważeniu zawartości „Raportu o stanie Miasta i Gminy Gryfino”, wniosków z analizy SWOT, najbardziej obiecujących motywów rozwojowych, ich szans realizacyjnych oraz współzależności pomiędzy nimi sformułował wstępnie zagadnienia o charakterze strategicznym.

Gryfino – przystanek wodny

1. Stworzenie niepowtarzalnego klimatu Gryfina,
2. Ekspozycja naturalnych walorów Gryfina.
3. Maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów wodnych.
4. Przeobrażenie gryfińskiego nabrzeża w atrakcje turystyczne.
5. Przeobrażenie i udostępnienie dla turystyki kanałów Międzyodrza.
6. Wykorzystanie potencjału istniejących zasobów wodnych na potrzeby turystyki.

Tu się styka przemysł i turystyka

1. Stworzenie warunków do współistnienia sektora przemysłowego i usług turystycznych.
2. Osiągnięcie wysokich standardów przemysłowych i turystycznych.
3. Stworzenie warunków dla działania gałęzi przemysłu i usług funkcjonujących bez szkody dla środowiska naturalnego,

4. Stworzenie strefy przemysłowej wspierającej rozwój turystyki i aktywnego wypoczynku.
5. Połączenie walorów środowiska naturalnego z nowoczesną technologią.

Gryfino gminą energii różnych źródeł

1. Zapewnienie mieszkańcom gminy dostępu do różnorodnych źródeł energii.
2. Zwiększenie udziału energii odnawialnej w strukturze zapotrzebowania energetycznego gminy.
3. Stworzenie warunków do wytwarzania i odbierania energii odnawialnej z różnych źródeł.
4. Stworzenie warunków do wykorzystania wszystkich dostępnych źródeł energii.

W wyniku dalszych analiz i dyskusji Komitet Sterujący sformułował następujące trzy cele strategiczne:

- 1. Twórcze i innowacyjne wykorzystanie dla dobra człowieka i jakości jego życia istniejących na terytorium gminy i otaczających ją zasobów wodnych pod hasłem Gryfino – przystanek wodny.**
- 2. Jednoczesne osiąganie najwyższych standardów w zakresie czystych przemysłów, a zarazem atrakcyjności turystycznej Gryfina.**
- 3. Uczynienie z energii wszystkich źródeł znaku firmowego Gryfina i rozwijanie dziedzin z nią związanych – od nauki i innowacyjności po czystą produkcję i rozwijanie odnawialnych źródeł energii.**

Komitet Sterujący rozwinął cele strategiczne w następujące cele operacyjne:

Cel strategiczny 01 – Twórcze i innowacyjne wykorzystanie dla dobra człowieka i jakości jego życia istniejących na terytorium gminy i otaczających ją zasobów wodnych pod hasłem Gryfino – przystanek wodny.

Cel operacyjny 0101 – Dążenie do zagospodarowania wszystkich nabrzeży wodnych na terytorium gminy.

Cel operacyjny 0102 – Dążenie do przeobrażenia i udostępnienia dla mieszkańców i gości kanałów Międzyodrza.

Cel operacyjny 01 03 – Tworzenie niepowtarzalnego klimatu gminy Gryfino,

Cel strategiczny 02 - Jednoczesne osiąganie najwyższych standardów w zakresie czystych przemysłów, a zarazem atrakcyjności turystycznej Gryfina.

Cel operacyjny 0201 – Tworzenie warunków do współistnienia sektora przemysłowego i usług turystycznych.

Cel operacyjny 0202 – Stworzenie strefy przemysłowej wspierającej rozwój turystyki i aktywnego wypoczynku.

Cel operacyjny 0203 – Stworzenie programu rozbudowy oferty produktów turystycznych.

Cel strategiczny 03 - Uczynienie z energii wszystkich źródeł znaku firmowego Gryfina i rozwijanie dziedzin z nią związanych – od nauki i innowacyjności po czystą produkcję i rozwijanie odnawialnych źródeł energii.

Cel operacyjny 0301 – Tworzenie warunków do wykorzystania wszystkich dostępnych na terytorium gminy źródeł energii.

Cel operacyjny 0302 – Zwiększenie udziału energii odnawialnej w strukturze zapotrzebowania energetycznego gminy.

Cel operacyjny 0303 – Tworzenie warunków do rozwoju w gminie dziedzin nauki i edukacji związanych z innowacyjnym wytwarzaniem i konsumpcją energii zróżnicowanych źródeł.

Cel operacyjny 0304 – Budowanie świadomości gminy energetycznej – stworzenie logo, marki; wystawy, konkursy, targi

VIII. Cele strategiczne – ograniczanie słabości

Określenie celów rozwojowych pozwoliło Komitetowi Sterującemu na zajęcie się słabymi stronami i zagrożeniami dla wspólnoty. Lista stworzona na podstawie „Raportu o stanie Gminy” ułożyła się następująco:

SŁABE STRONY

Brak bazy dla żeglarstwa.
Brak imprez masowych.
Brak infrastruktury i zagospodarowania nabrzeża rzeki Odry.
Brak klasycznego rynku miejskiego.
Brak koncepcji funkcjonowania obiektów gminnych (WKU, Platan, SP Borzym).
Brak otwartych kąpielisk strzeżonych wraz z infrastrukturą nad jeziorami.
Brak produktu regionalnego.
Brak sali widowiskowo sportowej.
Brak terenów przemysłowych.
Brak ważnych atrakcji turystycznych w mieście.
Brak zaplecza dla myślistwa i wędkarstwa.
Brak lokali na spotkania na wsiach i w mieście.
Brak zorganizowanej plaży w pobliżu miasta.
Dochód własny gminy nie wzrasta.
Edukacja, pomimo dobrej bazy jest bardzo niski poziom nauczania według rankingów ogólnokrajowych.
Krzywy Las – niedostatecznie wykorzystana atrakcja turystyczna i zaniedbany.
Mała liczba organizacji biznesowych.
Mały odsetek gazyfikacji gospodarstw indywidualnych.
Mały odsetek skanalizowanych gospodarstw domowych.
Niewykorzystane centrum miasta pod względem inwestycyjnym.
Niewystarczające dofinansowanie zewnętrzne.
Niewystarczające środki finansowe na kulturę.
Odpady – brak instalacji segregacji odpadów.
Park krajobrazowy, atrakcja niewykorzystana.
Park miejski słabo wykorzystany.
Rozproszenie miejsc pamięci (plac pamięci Sybiraków, cmentarz, kościół).
Rynek (bazar) w centrum miasta obniża walory estetyczne.
Słaba baza turystyczna.
Słaba jakość kąpielisk.
Słaba sieć dróg.

Słabe warunki do rozwoju – zbyt długi czas załatwiania formalności.
Słabo rozwinięta baza hotelowa.
Spadek liczby urodzeń.
Spadek zatrudnienia.
Stan czystości wód.
Trudny dostęp do terenów inwestycyjnych – brak uzbrojenia.
Uciążliwość drogi krajowej 31.
Utrudnienia powodujące prowadzenie intensywnej gospodarki rolnej we względu na położenie w strefach ochrony – wód, parków krajobrazowych i obszarów Natura 2000.
Zanieczyszczenie środowiska.
Zrzuty surowych ścieków bytowo – gospodarczych do cieków wodnych.

ZAGROŻENIA

Brak obwodnicy miasta Gryfina.
Degradacja szaty roślinnej i zwierzęcej.
Duża emisję SO ₂ , NO ₂ , pyłów itp. przez Elektrownię Dolna Odra.
Duża ilość użytków ekologicznych i obszarów chronionych ograniczająca możliwości inwestycyjne.
Duże zanieczyszczenie powietrza.
Hałas komunikacyjny.
Mała powierzchnia drzewostanu liściastego.
Niekorzystny rozkład wiatrów zagrażający zanieczyszczeniami trans granicznymi.
Niski poziom powierzchni lasów na terenie gminy.
Obniżający się poziom wód gruntowych.
Obniżenie możliwości retencyjnych międzyodrza – możliwość powodzi.
Tereny zalewowe w mieście i okolicach Gryfina.
Uciążliwość drogi krajowej 31.
Zagrożenia związane ze środowiskiem naturalnym – rosnąca liczba inwestycji w miejscach atrakcyjnych krajobrazowo, na przykład w otoczeniu jezior.
Zagrożenie powodziowe.

Komitet Sterujący po analizach sformułował problemy stanowiące źródła słabości zidentyfikowanych w trakcie analizy SWOT. Lista głównych problemów poniżej.

1. Mała liczba organizacji biznesowych,
2. Niedostatecznie wysoka świadomość ekologiczna,
3. Brak inicjatywy w zakresie inwestycji turystycznych,
4. Brak oferty produktów regionalnych.

Analiza źródeł tych problemów pozwoliła na sformułowanie dodatkowych celów operacyjnych, które zostały włączone do poszczególnych celów strategicznych. Lista tych celów poniżej:

1. Cel operacyjny 0204 - Stworzenie przez samorząd warunków do zorganizowania się lokalnego środowiska biznesu – włączony do celu strategicznego C 02: **Jednoczesne osiągnięcie najwyższych standardów w zakresie czystych przemysłów, a zarazem atrakcyjności turystycznej Gryfina.**
2. Cel operacyjny 0205 - Konsekwentne podnoszenie stanu świadomości ekologicznej wszystkich mieszkańców - włączony do celu strategicznego C 02: **Jednoczesne osiągnięcie najwyższych standardów w zakresie czystych przemysłów, a zarazem atrakcyjności turystycznej Gryfina.**
3. Cel operacyjny 0305 - Stworzenie korzystnych warunków do podejmowania i finansowania społecznych inicjatyw lokalnych - włączony do celu strategicznego C 03: **Uczynienie z energii różnorodnych źródeł znaku firmowego Gryfina i**

rozwijanie dziedzin z nią związanych – od nauki i innowacyjności po czystą produkcję energii i rozwijanie jej odnawialnych źródeł.

4. Cel operacyjny 0104 - Organizacja dorocznego konkursu na nowe produkty regionalne – włączony do celu strategicznego C 01: **Twórcze i innowacyjne wykorzystanie dla dobra człowieka i jakości jego życia istniejących na terytorium gminy i otaczających ją zasobów wodnych pod hasłem Gryfino – przystanek wodny.**

IX. Karty celów strategicznych, operacyjnych oraz wskaźniki realizacji celów

Cel strategiczny C 01	Aktualizowano: 2008	Komórka lub jednostka wiodąca	Odpowiedzialność stanowiskowa
CEL: Twórcze i innowacyjne wykorzystanie dla dobra człowieka i jakości jego życia istniejących na terytorium gminy i otaczających ją zasobów wodnych pod hasłem Gryfino – przystanek wodny.			
CELE OPERACYJNE		WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA CELU OPERACYJNEGO	
Cel operacyjny 0101 – Dążenie do zagospodarowania wszystkich nabrzeży wodnych na terytorium gminy.		1. Długość nabrzeży zagospodarowanych w sposób docelowy 2. Roczna liczba zacumowanych obiektów pływających.	
Cel operacyjny 0102 – Dążenie do przeobrażenia i udostępnienia dla mieszkańców i gości kanałów Międzyodrza.		1. Liczba podmiotów gospodarczych bazujących na usługach turystycznych związanych z Międzyodrzem 2. Liczba osób korzystających ze sprzętu pływającego 3. Odsetek długości udostępnionych kanałów.	
Cel operacyjny 0103 – Tworzenie niepowtarzalnego klimatu gminy Gryfino.		1. Liczba turystów odwiedzających gminę Gryfino 2. Liczba wyróżnień w różnorodnych konkursach 3. Liczba odbywających się imprez kulturalnych, artystycznych itd. 4. Liczba miejsc noclegowych w hotelach, pensjonatach, itd.	
Cel operacyjny 0104 - Organizacja dorocznego konkursu na nowe produkty regionalne		1. Zarejestrowanie produktu regionalnego w Brukseli 2. Liczba nagród, wyróżnień produktów na konkursach 3. Liczba produktów regionalnych.	
Wizja: Dobiliśmy do brzegu. Zatrzymaliśmy się tu i jesteśmy szczęśliwi. Tu jest nasz dom. Własny dom. Żyjemy w przyjaznym i czystym środowisku. Pracujemy. Odpoczywamy. Magia tego miejsca sprawia, że tryskamy energią. Nowe osiedla, strefa w Gardnie i wiatraki to naszego dobrobytu znaki. Wiele wody w Odrze upłynęło, by tak się stało. Było warto. Nasza gmina Gryfino słynie z pięknych krajobrazów i czystych wód. Zagospodarowane nabrzeża, mariny, szlaki wodne - urzekną Cię. Jeśli jesteś wielbicielem aktywnego wypoczynku ruszaj na piesze i rowerowe wędrowki zadbanymi szlakami „Gryfińskich tajemnic historycznych”, zabytkowych kościołów w okolicy.			
Czynniki sprzyjające:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo dobry i dobry stan ekologiczny rzek i jezior. 2. Dość dobrze rozwinięta sieć wód powierzchniowych. 3. Gospodarstwa położone nad akwenami wodnymi. 4. Hodowle i zakłady rybackie 5. Kąpieliska: Weltyń, Steklno i Wirów. 6. Rybołówstwo gospodarcze w małych spółdzielniach. 7. Wałory krajobrazowe i urozmaiconą rzeźbę terenu. 8. Znaczna liczba klubów sportowych 9. 23 jeziora. 10. Bogactwo ryb. 11. Ciepły kanał na Odrze – niezamarzający odcinek rzeki. 12. Jakość wód gruntowych – klasy IB. 13. Położenie gminy Gryfino wzdłuż biegu rzeki Odry. 14. Rzeka Regalica. 15. Wody termalne. 16. Zasoby wód mineralnych. 			

Cel strategiczny C 02	Aktualizowano: 2008	Komórka lub jednostka wiodąca	Odpowiedzialność stanowiskowa
------------------------------	----------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

CEL: Jednoczesne osiągnięcie najwyższych standardów w zakresie czystych przemysłów, a zarazem atrakcyjności turystycznej Gryfina..	
CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA CELU OPERACYJNEGO
Cel operacyjny 0201 – Tworzenie warunków do współistnienia sektora przemysłowego i usług turystycznych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wartość produkcji przemysłowej czystych przemysłów 2. Liczba miejsc pracy w przemyśle 3. Liczba miejsc pracy w usługach turystycznych
Cel operacyjny 0202 – Stworzenie strefy przemysłowej wspierającej rozwój turystyki i aktywnego wypoczynku.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba działań promujących turystykę podejmowanych przez przedsiębiorstwa 2. Liczba przedsiębiorstw, które uczestniczą w rozwoju turystyki i aktywnego wypoczynku.
Cel operacyjny 0203 – Stworzenie programu rozbudowy oferty produktów turystycznych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba gospodarstw agroturystycznych 2. Liczba tematycznych tras turystycznych 3. Liczba imprez turystycznych.
Cel operacyjny 0204 - Stworzenie przez samorząd warunków do zorganizowania się lokalnego środowiska biznesu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba spotkań środowiska biznesowe – samorząd lokalny 2. Liczba członków organizacji biznesowych.
Cel operacyjny 0205 - Konsekwentne podnoszenie stanu świadomości ekologicznej wszystkich mieszkańców	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba wydawanych woreczków na odchody psie (rozdawanych darmowo mieszkańcom) 2. Liczba ton odzyskanych surowców wtórnych z terytorium gminy.
<p>Wizja: Dobiliśmy do brzegu. Zatrzymaliśmy się tu i jesteśmy szczęśliwi. Tu jest nasz dom. Własny dom. Żyjemy w przyjaznym i czystym środowisku. Pracujemy. Odpoczywamy. Magia tego miejsca sprawia, że tryskamy energią. Nowe osiedla, strefa w Gardnie i wiatraki to naszego dobrobytu znaki. Wiele wody w Odrze upłynęło, by tak się stało. Było warto.</p> <p>Nasza gmina Gryfino słynie z pięknych krajobrazów i czystych wód. Zagospodarowane nabrzeża, mariny, szlaki wodne - urzekną Cię. Jeśli jesteś wielbicielem aktywnego wypoczynku ruszaj na piesze i rowerowe wędrowki zadbanymi szlakami „Gryfińskich tajemnic historycznych”, zabytkowych kościołów w okolicy.</p>	
<p>Czynniki sprzyjające:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dobrze zorganizowana zbiórka i selekcja odpadów. 2. Duża ilość osób prowadzących działalność gospodarczą. 3. Strefa ekonomiczna pod Gardnem. 4. Uprawy ekologiczne. 5. Atrakcyjnie zróżnicowana rzeźba terenu wraz z roślinnością. 6. Bliskość ogrodu dendrologicznego w Glinnej. 7. Gleby dobre pod względem przydatności rolniczej. 8. Jakość wód gruntowych – klasy IB. 9. Lasy – 20 % powierzchni gminy. 10. Park Krajobrazowy Dolina Dolnej Odry – atrakcja przyrodnicza na skalę europejską. 11. Położenie w obszarze Natura 2000. 12. Szata roślinna bogata i zróżnicowana. 13. Kompleksy leśne zlokalizowane w bezpośredniej bliskości. 14. Warunki do prowadzenia gospodarstw ekologicznych. 	

Cel strategiczny C 03	Aktualizowano: 2008	Komórka lub jednostka wiodąca	Odpowiedzialność stanowiskowa
------------------------------	----------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

CEL: Uczynienie z energii wszystkich źródeł znaku firmowego Gryfina i rozwijanie dziedzin z nią związanych – od nauki i innowacyjności po czystą produkcję i rozwijanie odnawialnych źródeł energii.		
CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA CELU OPERACYJNEGO	
Cel operacyjny 0301 – Tworzenie warunków do wykorzystania wszystkich dostępnych na terytorium gminy źródeł energii.	1. Liczba zarejestrowanych podmiotów działających w dziedzinie energii.	
Cel operacyjny 0302 – Zwiększenie udziału energii odnawialnej w strukturze zapotrzebowania energetycznego gminy.	1. Łączna liczba elektrowni wiatrowych, wodnych i innych niż na paliwa tradycyjne na terytorium gminy 2. Moc zainstalowanych baterii słonecznych.	
Cel operacyjny 0303 – Tworzenie warunków do rozwoju w gminie dziedzin nauki i edukacji związanych z innowacyjnym wytwarzaniem i konsumpcją energii zróżnicowanych źródeł.	1. Łączna liczba prac licencjackich, magisterskich, doktorskich oraz publikacji naukowych mieszkańców związana z energią.	
Cel operacyjny 0304 - Budowanie świadomości gminy energetycznej.	2. Liczba konferencji, sympozjów, szkoleń i targów na terytorium gminy związanych z energią	
Cel operacyjny 0305 - Stworzenie korzystnych warunków do podejmowania i finansowania społecznych inicjatyw lokalnych.	1. Kwota roczna z budżetu i funduszy na dofinansowanych społecznych inicjatyw nie inwestycyjnych mieszkańców. 2. Liczba dofinansowanych inicjatyw lokalnych	
Przyjeżdż do Gryfina zaczerpnąć energii. Mamy tu przestrzenie, w których mistrzowsko połączyliśmy niepołączalne: przemysł i cudną przyrodę. Przyciągnie Cię Muzeum Energii. Tylko u nas dowiesz się, co to jest „Dom energetycznie niezależny”. Zostań jak my podróżnikiem, który odkrywa nową energię źródła...		
Czynniki sprzyjające:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobrze zorganizowana zbiórka i selekcja odpadów. 2. Duża ilość osób prowadzących działalność gospodarczą. 3. Istniejąca możliwość wykorzystania niekonwencjonalnych i odnawialnych źródeł energii (wiatry, wody geotermalne). 4. Uprawy ekologiczne. 5. Zasoby słomy i innych roślin uprawnych. 6. Ciepły kanał na Odrze – niezamarzający odcinek rzeki. 7. Elektrownia, jako baza dla gałęzi energochłonnych i przemysłu. 8. Możliwość Partnerstwa Publiczno – Prywatnego. 9. Położenie gminy Gryfino wzdłuż biegu rzeki Odry. 10. Rozwinięta sieć i lokalizacja wód powierzchniowych (rzek, jezior, kanałów, stawów). 11. Rzeka Regalica. 12. Szata roślinna bogata i zróżnicowana. 13. Wody termalne. 14. Zmiany kierunków nauki. 		

X. Analiza ryzyk realizacji strategii

Komitet Sterujący zidentyfikował potencjalne ryzyka realizacji strategii i wyniku ich porządkowania, hierarchizacji i pracy ekspertów przyjął ostateczną listę ryzyk do monitorowania jak niżej.

Ryzyka wspólne dla wszystkich celów strategii:

RYZYKO	PODSTAWOWE PRZECIWDZIAŁANIE
Nie zaakceptowanie celów strategii przez większość mieszkańców.	Intensywna, przemyślana i trwała promocja celów strategii.
Kadencyjność – brak kontynuacji celów obecnej strategii.	Jak najszybsze zaangażowanie się w realizację strategii organów Gminy
Wybór niewłaściwych osób do ról przywódczych, ignorowanie braku wizji długofalowej.	Promocja uczestnictwa we wszelkich wyborach i głosowaniach, w organizacjach, sołectwach oraz w gminie.
Nie uzyskanie środków unijnych na projekty związane ze strategią.	Szkolenia z zarządzania projektami i wzmocnienie komórek urzędu związanych z aplikacjami o środki UE.

Cel strategiczny 01

RYZYKO	PODSTAWOWE PRZECIWDZIAŁANIE
Zwlekanie z ważnymi decyzjami organów gminy.	Zbudowanie kalendarza realizacji strategii na każdy kolejny rok i wyznaczenie ostatecznych terminów podejmowania ważnych decyzji.
Uchwalenie niekorzystnych dla strategii zmian prawa.	Energiczne działania wyprzedzające zmiany.
Nagłe masowe odchodzenie z Urzędu kadry posiadającej wiedzę i doświadczenie.	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego w Urzędzie i wyznaczenie ścieżek karier dla pracowników.
Pojawienie się oporu handlowców w sprawie relokacji usług w rejonie rynku.	Korzystanie z profesjonalnej mediacji.

Cel strategiczny 02

RYZYKO	PODSTAWOWE PRZECIWDZIAŁANIE
Pojawienie się konfliktu środowiska przyrodniczego z turystycznym.	Rozpoczęcie wspólnej dyskusji środowisk o realizacji strategii.
Pojawienie się ogromnych kosztów realizacji celu.	Szukanie pomysłów projektów i środków unijnych.
Opór przedsiębiorców, co do rozwoju przemysłów	Dialog ze środowiskiem i promocja

nieuciążliwych dla środowiska.	nieuciążliwych przemysłów.
Wystąpienie nie rozwiązywalnego konfliktu w łonie rady.	Korzystanie z profesjonalnej mediacji

Cel strategiczny 03

RYZYKO	PODSTAWOWE PRZECIWDZIAŁANIE
Niezadowolenie mieszkańców, co do energii odnawialnej (wiatraki, piętrzenie wód, spalanie słomy)	Pomoc mediatorów.
Nieuzyskanie zgody władz centralnych na utworzenie jednostek edukacyjnych związanych z energią.	Współpraca z władzami Szczecina, prywatyzacja oświaty, mediatorzy.
Wystąpienie oporu środowisk ekologicznych wobec farm wiatrowych.	Pomoc mediatorów.
Pojawienie się oporu właścicieli terenów na lokalizację farm wiatrowych.	Pomoc mediatorów.
Wystąpienie konfliktu pomiędzy Gminą · a Elektrownią.	Pomoc mediatorów.

XI. Monitoring i aktualizacja

Monitorowanie losów strategii rozwoju po jej uchwaleniu polega na zbieraniu i przetwarzaniu informacji wpływających od jednostek organizacyjnych miasta w zakresie realizacji celów zapisanych w strategii. Monitoring jest elementem niezbędnym do realizacji planu strategicznego. Za stwierdzeniem tym kryją się następujące, wynikające z doświadczenia zjawiska:

- Bez podjęcia decyzji o konieczności działań monitorujących są opracowywane miary i wskaźniki realizacji strategii, ale nie ma ich pomiaru, a zwłaszcza sprawdzenia ich przystawalności do postawionego celu operacyjnego,
- Bez podjęcia decyzji o konieczności działań monitorujących nie są zwykle przypisane szczegółowe odpowiedzialności, tak za realizację jak i pomiar stopnia realizacji celów strategicznych,
- Brak miar i wskaźników powoduje, że strategia jest postrzegana jako zbiór życzeń, a nie narzędzie zarządzania,
- Brak monitoringu realizacji strategii powoduje wkradanie się chaosu i doraźności w obszarze planowania inwestycyjnego.

System monitoringu jako jedyne narzędzie umożliwia elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w trakcie realizacji strategii. Pozwala on przełożyć strategię i wizję miasta na konkretne działania operacyjne, a także ukazuje wpływ poszczególnych działań (realizacji programów) na stan stopień osiągania celów strategii. Monitoring powinien bowiem służyć podejmowaniu właściwych, tak strategicznych jak i bieżących, operacyjnych decyzji – musi więc odpowiednio często i w porę informować o stanie realizacji celów operacyjnych.

System monitoringu wreszcie, jako jedyne, umożliwia i sprzyja prostemu komunikowaniu założeń i osiągnięć wdrażania strategii w całej wspólnotie.

Monitoring jest oparty na okresowym zinstytucjonalizowanym śledzeniu realizacji celów operacyjnych. Stwierdzenie to wynika z założenia spójności celów strategicznych i operacyjnych polegającej na tym, że cel strategiczny jest osiąganym, jeśli osiągnane są związane z nim cele operacyjne. Podejście takie jest dodatkowo uzasadnione faktem, że cele strategiczne, jako najczęściej mające bardzo ogólny charakter, wymykają się ocenie opartej na liczbach, a mierzalność celów jest podstawą wdrożenia skutecznego systemu monitoringu..

W systemie monitoringu przyjęto, że nazwa „wskaźnik” oznaczać będzie obserwowaną wielkość lub parametr, zaś „miara” pokazywać ma założoną zmianę tej wielkości lub parametru. W systemie określone cele operacyjne oraz miary i wskaźniki powinny zostać przyporządkowane komórkom organizacyjnym oraz konkretnym pracownikom, odpowiedzialnym za monitorowanie wskaźników. To one bowiem podlegają permanentnej obserwacji.

Godzi się zauważyć, że odpowiedzialność za wdrażanie celów strategicznych i operacyjnych powinna być rozdzielona od odpowiedzialności za obserwację wskaźnika. Ponadto odpowiedzialność za monitoring poszczególnych wskaźników związanych z celem operacyjnym, - a prawie każdy z celów operacyjnych ma więcej niż jeden wskaźnik – powinna być rozlokowana w różnych komórkach, podczas gdy koordynacja oraz odpowiedzialność za wdrożenie celów strategii przypisane indywidualnie – komórkom organizacyjnym oraz indywidualnie stanowiskom.