

**UCHWAŁA NR XXIV/252/2016  
RADY MIEJSKIEJ INOWROCŁAWIA**

**z dnia 28 listopada 2016 r.**

**w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 r.**

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2016 r. poz. 446 i 1579) uchwała się, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się Strategię Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 r., stanowiącą załącznik do uchwały.

§ 2. Traci moc uchwała nr XLVI/625/2014 Rady Miejskiej Inowrocławia z dnia 22 września 2014 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 r., zmieniona uchwałą nr XIII/110/2015 z dnia 26 października 2015 r.

§ 3. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Inowrocławia.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Miejskiej Inowrocławia

**Tomasz Marcinkowski**

**Inowrocla  
w 2020+**

# Strategia Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 roku

Lider Projekt Sp. z o.o.

Inowrocław 2020+



**Spis treści**

Wstęp .....	4
Metodyka.....	4
Wizja rozwoju Inowrocławia 2020+ .....	6
Inowrocław 2020+ w regionie północnym Polski .....	6
Mieszkańcy Inowrocławia 2020+.....	6
Wnioski z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej.....	7
Uwarunkowania przestrzenne.....	7
Uwarunkowania przyrodnicze .....	7
Uwarunkowania demograficzno-społeczne .....	8
Uwarunkowania rozwoju komunikacji i infrastruktury technicznej.....	10
Uwarunkowania gospodarcze.....	11
Analiza SWOT.....	13
Uwarunkowania zewnętrzne.....	26
Obszar Strategicznej Interwencji Inowrocławia.....	29
PERSPEKTYWY I KIERUNKI ROZWOJU .....	31
PRIORYTET I: GOSPODARKA I MIEJSCA PRACY.....	31
PRIORYTET II: INFRASTRUKTURA .....	32
PRIORYTET III: EFEKTYWNY SYSTEM EDUKACJI.....	34
PRIORYTET IV: INOWROCŁAW - ATRAKCYJNE MIEJSCA ZAMIESZKANIA.....	36
Priorytet V: ZWIĘKSZENIE ZNACZENIA UZDROWISKA INOWROCŁAW .....	38
System wdrażania Strategii.....	40
Monitoring i ewaluacja Strategii.....	40
Definicja ewaluacji .....	44
Częstotliwość ewaluacji.....	45
Etapy ewaluacji.....	45
Pytania badawcze .....	45
Podejmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji .....	46

Na zlecenie



**Miasta Inowrocław**

ul. Prezydenta Franklina Roosevelta 36

88-100 Inowrocław

<http://inowroclaw.pl/>

Redakcja i opracowanie



**Lider Projekt Sp. z o.o.**

Al. K. Marcinkowskiego 1

61-745 Poznań

[www.liderprojekt.pl](http://www.liderprojekt.pl)

*Strategia Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020 została sporządzona Metodą Ekspertcko - Partnerską, w ścisłym partnerskim współdziałaniu z Miastem Inowrocław.*

## Wstęp

Dotychczas obowiązująca Strategia Rozwoju Miasta Inowrocławia przyjęta została uchwałą Nr X/98/2003 Rady Miejskiej Inowrocławia z dnia 26 czerwca 2003 r.

Rozpoczęcie prac nad opracowaniem nowej Strategii jest podyktowane m.in. przystąpieniem przez samorząd województwa do opracowania *Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2020 r.*, która będzie podstawą do przygotowania dokumentów programowych dla pozyskiwania środków unijnych w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej w latach 2014-2020. Do innych przesłanek należą:

- postulaty weryfikacji i zmian obowiązującej strategii, wynikające z oceny jej dotychczasowej użyteczności,
- uwzględnienie aktualnych uwarunkowań makroekonomicznych, przepisów prawnych, zmieniających się potrzeb społeczności lokalnej,
- wpisanie potrzeb rozwojowych Miasta zapisanych w nowej strategii w kierunku finansowania zadań ze środków unijnych w perspektywie 2014-2020.

Uchwałą nr XXIV/354/2012 Rady Miejskiej Inowrocławia z dnia 27 września 2012 r. przystąpiono do opracowania Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 roku.

## Metodyka

Powołano zespół redakcyjny ds. opracowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia, który stanowią pracownicy Wydziału Inwestycji, Rozwoju Gospodarczego i Funduszy Europejskich. Jego zadaniem będzie sporządzenie projektu nowej Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia i skierowanie dokumentu pod obrady Rady Miejskiej Inowrocławia.

Do opracowania Strategii zostały powołane zespoły merytoryczne:

- zespół ds. finansów miasta,
- zespół ds. ochrony środowiska i infrastruktury technicznej,
- zespół ds. zagospodarowania przestrzennego,
- zespół ds. społecznych, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa,
- zespół ds. oświaty, kultury, sportu, turystyki i promocji,
- zespół ds. gospodarczych i inwestycji.

Zadaniem powołanych zespołów merytorycznych do opracowania Strategii jest:

- współdziałanie z zespołem redakcyjnym ds. opracowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia,
- sporządzenie diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta,
- udział w określeniu: problemów rozwojowych miasta, wizji miasta Inowrocławia do 2020 roku, celów oraz kierunków rozwoju,
- udział w konsultacjach społecznych.

Jednocześnie Prezydent Miasta Inowrocławia zaprosił przedstawicieli społeczności lokalnej, reprezentujących różne środowiska i grupy interesów do współpracy nad tym dokumentem w ramach Rady Społecznej ds. opracowania Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia.

Projekt Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia został opracowany w oparciu o następujące zasady:

- 1) wieloletniego planowania rozwoju uwzględniającego strategię dotychczas obowiązującą i efekty jej realizacji, zmieniające się uwarunkowania rozwoju,
- 2) spójności zapewniającej zgodność nowej strategii z dokumentami strategicznymi i planistycznymi kraju oraz województwa kujawsko-pomorskiego,
- 3) partnerstwa oznaczającego aktywną współpracę społeczności lokalnej przy określaniu celów i kierunków rozwoju miasta,
- 4) transparentności zapewniającej mieszkańcom miasta wiedzę w zakresie sporządzanej strategii na każdym jej etapie opracowania, przy wykorzystaniu dostępnych instrumentów.

Ustalono następujący tryb prac związanych z opracowaniem projektu Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia:

- 1) określenie wizji rozwoju miasta,
- 2) sporządzenie diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta,
- 3) opracowanie projektu Strategii,
- 4) konsultacje społeczne projektu Strategii,
- 5) opracowanie ostatecznej wersji Strategii,
- 6) opracowanie prognozy oddziaływania na środowisko Strategii,
- 7) przyjęcie dokumentu przez Radę Miejską.

Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej miasta została opracowana w oparciu o dostępne aktualne dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego oraz dane Urzędu Miasta Inowrocławia. W zestawieniach statystycznych Inowrocław został pokazany na tle gmin powiatu inowrocławskiego, oraz porównany do sąsiednich ośrodków miejskich, tj. Bydgoszczy, Gniezna, Grudziądza, Konina, Torunia i Włocławka.

W Strategii została zamieszczona synteza diagnozy, która zawiera najważniejsze wnioski z Raportu o sytuacji społeczno-gospodarczej miasta Inowrocławia w latach 2002-2013.

## **Wizja rozwoju Inowrocławia 2020+**

Wizja jest rozumiana jako optymistyczny obraz miasta w przyszłości, którą trudno zamknąć w konkretnym roku, dlatego można uznać, że poniżej zaprezentowana wizja odnosi się do roku 2020 i lat następnych.

### **Inowrocław 2020+ w regionie północnym Polski**

**Tworzy dynamicznie rozwijający się ośrodek subregionalny, którego gospodarka opiera się na:**

- **Nowoczesnym przemyśle, konkurencyjnym i innowacyjnym, dającym zatrudnienie mieszkańcom miasta i obszaru subregionalnego Inowrocławia,**
- **Turystyce o bogatej ofercie usług uzdrowiskowych i z nimi powiązanych oraz atrakcyjnej infrastrukturze turystycznej i czystym środowisku,**
- **Małych i średnich firmach usługowych i handlowych działających na rynku lokalnym oraz subregionalnym, współpracujących z przemysłem, branżą turystyczną, oferujących usługi dla ludności miasta i najbliższych okolic oraz usługi dla biznesu południowych obszarów województwa kujawsko-pomorskiego,**
- **Funkcjonowaniu i rozwoju jednostek wojska polskiego, które współpracują z miastem w działaniach społecznych, promocyjnych i projektach infrastrukturalnych.**

**Jest miastem nowoczesnie zarządzanym, opartym na innowacyjnych rozwiązaniach usług publicznych i handlu o zasięgu lokalnym i subregionalnym.**

**Oferuje dobrą edukację, która na poziomie szkolnictwa ponadgimnazjalnego jest ściśle powiązana z lokalnym przemysłem i usługami zarówno pod względem kierunków kształcenia, jak i współpracy przy tworzeniu programu nauczania.**

**Jest dobrze skomunikowany wewnętrznie i zewnętrznie, co pozwala mu rozwijać wraz okolicznymi gminami obszar funkcjonalny o wysokim poziomie atrakcyjności inwestycyjnej i turystycznej.**

### **Mieszkańcy Inowrocławia 2020+**

**To ludzie kreatywni, aktywni społecznie i zawodowo, przedsiębiorczy i dobrze wykształceni, posiadający inicjatywę budowania przyszłości miasta, dumni ze swojego miasta. Mają do dyspozycji atrakcyjne miejsca do zamieszkania, dostępną finansowo i przestrzennie infrastrukturę komunalną oraz przestrzenie publiczne o funkcjach wypoczynkowych, rekreacyjnych i integracyjnych, przyjaznych dla rodzin z dziećmi.**

## Wnioski z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej

Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej miasta Inowrocławia w latach 2002-2013 zawiera informacje o uwarunkowaniach demograficznych, gospodarczych, przestrzennych i przyrodniczych, rozwoju komunikacji i infrastruktury technicznej, na podstawie których sformułowano wnioski będące punktem wyjścia do zdefiniowania głównych kierunków strategii stanowiących treść niniejszego dokumentu.

### Uwarunkowania przestrzenne

Miasto posiada korzystne położenie, na skrzyżowaniu głównych tras komunikacyjnych i handlowych, w sąsiedztwie dużych ośrodków kulturalnych i gospodarczych – Torunia i Bydgoszczy, dające miastu naturalne predyspozycje do rozwoju – szczególnie gospodarki, obsługi systemów transportowych oraz usług turystyczno-wypoczynkowych.

Inowrocław jest największym miastem województwa kujawsko-pomorskiego leżącym poza siecią dróg najwyższych klas. Dla poprawy dostępności zewnętrznej i integracji komunikacyjnej Inowrocławia konieczna jest przebudowa dróg krajowych nr 15 i 25 (wraz z obwodnicą miasta).

Ukształtowanie rzeźby terenu miasta nie stwarza znacznych problemów w zagospodarowaniu. Inowrocław podzielony jest na 6 osiedli, na każdym z nich istnieją ciągi komunikacyjne wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną oraz zieleń towarzysząca.

Głównym elementem przyrodniczym miasta jest Osiedle Uzdrawiskowe, na obszarze którego wydzielone są trzy strefy ochrony uzdrawiskowej oraz Park Solankowy o bardzo dużej wartości przyrodniczej, rekreacyjnej i estetycznej.

Powierzchnia Inowrocławia to 3042 ha. Pod względem wielkości Inowrocław zajmuje najmniejszą powierzchnię wśród dziewięciu jednostek administracyjnych powiatu. Ograniczona powierzchnia, strefa uzdrawiskowa, lotnisko, uwarunkowania geologiczne, gęsta zabudowa determinują możliwości rozwoju.

Inowrocław stanowi ważny ośrodek uzdrawiskowy, turystyczno-rekreacyjny i kulturalny oraz przemysłowy. Umiejętnie łączy charakter miasta uzdrawiskowego z funkcją ośrodka gospodarczego.

Inowrocław nie posiada statusu powiatu grodzkiego, co komplikuje zarządzanie miastem i utrudnia rozwój gospodarczy i społeczny.

Prawie cały obszar miasta (92%) posiada miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, zapewniające utrzymanie wysokiej jakości przestrzeni miasta, ochronę interesów publicznych oraz warunków prawno-przestrzennych rozwoju, w tym realizacji inwestycji.

### Uwarunkowania przyrodnicze

Inowrocław jest obszarem o małej zasobności w wody powierzchniowe oraz średniej zasobności w wody podziemne.

Na zanieczyszczenie powietrza w Inowrocławiu mają wpływ przede wszystkim emisje antropogeniczne, wynikające z działalności człowieka - przemysłowe i komunikacyjne - liniowe. Inowrocław spełnia normy jakościowe powietrza dla miejscowości uzdrawiskowych, jednak należy kontynuować działania mające na celu dalsze ograniczanie zanieczyszczeń przemysłowych i komunikacyjnych oraz niskiej emisji.



Istotnym czynnikiem rozwoju Inowrocławia są występujące na terenie miasta wody lecznicze, które od grudnia 2012 r. są wydobywane. Są to: „Inowrocławianka” - naturalna woda mineralna o bogatych walorach zdrowotnych i smakowych, która dzięki wysokiej mineralizacji jest źródłem cennych makro i mikrośladków; „Jadwiga” - mineralna woda lecznicza zakwalifikowana jako woda chlorkowo-sodowo-wapniowa. Dominująca zawartość chlorku sodu oraz wapnia jest czynnikiem mającym wpływ na procesy fizjologiczne przy doustnym - kuracyjnym podaniu tego typu wody oraz „Solannowa” - mineralna woda lecznicza, zakwalifikowana jako woda chlorowo-sodowo-siarczkowa, termalna, o temperaturze 23,5°C. Skład chemiczny i właściwości fizykochemiczne wody wskazują, że może być wykorzystana do zabiegów kuracyjnych w formie kąpieli.

Największym terenem zieleni urządzonej na obszarze Inowrocławia jest Park Solankowy, w którym znajdują się wszystkie obiekty uzdrowiskowe i sanatoria, muszla koncertowa oraz tężnia solankowa. Układ zieleni w obrębie miasta Inowrocławia można określić jako układ pierścieniowy. Istotnym elementem struktury zieleni są aleje drzew, łączące strefę ścisłej zabudowy staromiejskiej z Uzdrowiskiem.

Na terenie miasta nie występują obszary objęte formami ochrony przyrody<sup>1</sup>, poza pomnikami przyrody.

### **Uwarunkowania demograficzno-społeczne**

Pod względem liczby ludności, Inowrocław jest piątym co do wielkości miastem województwa kujawsko-pomorskiego, z liczbą mieszkańców sięgającą ok. 76 tys. Obszar oddziaływania miasta jest wyraźnie większy niż tylko powierzchnia powiatu inowrocławskiego.

W Inowrocławiu, podobnie jak w większości polskich miast występują negatywne procesy demograficzne: utrzymujący się ujemny przyrost naturalny i ujemne saldo migracji, które wpływają na starzenie się społeczeństwa i spadek liczby mieszkańców<sup>2</sup>. Czynniki te w istotny sposób wpływają na sytuację społeczno-ekonomiczną mieszkańców miasta. W sferze zainteresowania polityki społecznej winny znaleźć się kwestie starzenia się lokalnej społeczności oraz niepełnosprawności.

Podstawowa opieka zdrowotna jest na dobrym poziomie. W mieście funkcjonuje Szpital Wielospecjalistyczny im. dr. Ludwika Błażka, który pod względem wielkości i rodzajów poszczególnych specjalności odpowiada szpitalowi wojewódzkiemu z II poziomu referencyjnego.

W Inowrocławiu działają trzy placówki stacjonarnej pomocy społecznej, w tym jeden dom pomocy społecznej. Większość pracowników socjalnych posiada wykształcenie wyższe.

Część mieszkańców Inowrocławia boryka się z problemami społecznymi. Bezrobocie, niepełnosprawność, długotrwała lub ciężka choroba, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego to główne powody przyznawania pomocy społecznej w Inowrocławiu. Koncentrację negatywnych zjawisk społecznych obserwuje się w obszarze śródmieścia i jego otoczeniu oraz na osiedlu mieszkaniowym

<sup>1</sup> o których mowa w art. 6 ust. 1 pkt 1-5, 8 i 9 ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, lub w otulinach form ochrony przyrody, o których mowa w art. 6 ust. 1 pkt 1-3 tej ustawy.

<sup>2</sup> Prognozy rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego 2030+ UM WK-P i GUS wskazują, że liczba mieszkańców Inowrocławia do 2020 r. zmniejszy się do 73,4 tys. osób, a do 2030 r. do 70,9 tys. osób. Wyraźnie zwiększy się udział osób w wieku poprodukcyjnym (60/65 lat). Obecnie jest to 19,5 %, a w roku 2020 będzie to 25,8 % i w 2025 r. 29,4 %. Liczba osób w wieku 85+ wzrośnie do 2025 r o 42 %.

Mątwy. W związku z tym nie można zaniechać realizacji projektów edukacyjnych i profilaktycznych, w tym realizowanych przy wsparciu środków unijnych.

W mieście działa około 150 organizacji o charakterze pozarządowym, które istotnie wpływają na funkcjonowanie lokalnej społeczności, dlatego należy wziąć pod uwagę zwiększenie działań o charakterze partnerstw publiczno-pozarządowych.

Na terenie Inowrocławia realizowana jest rozbudowa istniejących osiedli mieszkaniowych. Sytuacja demograficzna w mieście nie powoduje mniejszego zapotrzebowania na inwestycje mieszkaniowe.

Na rozpatrzenie oczekuje kilkaset wniosków osób spełniających kryteria do ubiegania się o lokal z tego zasobu. Część budynków stanowiących własność miasta oraz budynków prywatnych, którymi miasto zarządza w ramach prowadzenia cudzych spraw bez zlecenia, wykazuje bardzo duże zużycie techniczne.

W związku z niżem demograficznym, co roku w inowrocławskich szkołach zmniejsza się liczba uczniów i liczba oddziałów w szkołach, co powinno bezpośrednio przełożyć się na korektę polityki oświatowej na terenie miasta. W analizowanym dziesięcioleciu liczba uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych spadła odpowiednio o 34% i 30%.

Wzrasta liczba dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym. Wskaźnik upowszechnienia wychowania przedszkolnego w 2012 r. w Inowrocławiu wynosił 80,7%, jest więc na podobnym poziomie, jak w innych dużych miastach.

Nauczyciele placówek oświatowych podległych Miastu Inowrocław swoją działalność edukacyjną prowadzą w oparciu o własne programy autorskie i innowacje pedagogiczne mające na celu poprawę jakości pracy szkoły. Miasto Inowrocław zapewnia szkołom i przedszkolom odpowiednie warunki kadrowe i organizacyjne, niezbędne do realizacji tych działań. Szkoły i przedszkola wprowadzają nowoczesne metody i formy pracy z dziećmi.

Średnie wyniki sprawdzianu szóstoklasistów i egzaminu gimnazjalnego w inowrocławskich szkołach podstawowych i gimnazjalnych są porównywalne z wynikami w największych miastach w województwie kujawsko-pomorskim. Wykształcenie mieszkańców determinować będzie rozwój miasta w kolejnych latach, dlatego konieczne jest dostosowanie programu kształcenia do potrzeb rynku pracy.

Dobrze rozwinięta jest baza szkół ponadgimnazjalnych. Możliwość nauki na poziomie szkoły wyższej zapewnia filia Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy na Wydziale Zarządzania i Nauk Społecznych w Inowrocławiu.

Inowrocław stanowi ważny ośrodek uzdrowiskowy i turystyczno-rekreacyjny. W mieście zlokalizowany jest zespół uzdrowiskowo-wypoczynkowy odwiedzany przez kuracjuszy z całej Polski i z zagranicy. Baza sanatoryjna w Inowrocławiu to nowoczesne placówki z szeroką bazą zabiegową. W ciągu roku w obiektach uzdrowiskowych leczy się i rehabilituje w zakresie kardiologii, reumatologii i schorzeń układu ruchu oraz gastrologii ok. 34 tysięcy kuracjuszy.

W najbliższych latach prognozowany jest wzrost liczby odbiorców usług uzdrowiskowych, dlatego należy rozwijać zakłady lecznictwa uzdrowiskowego, bazę noclegową i sanatoryjną. W związku z projektowaną zmianą finansowania lecznictwa

uzdrowiskowego<sup>3</sup> wzrost kosztów leczenia w uzdrowiskach może wpłynąć negatywnie na popyt na rynku turystyki uzdrowiskowej.

Uznana wizytówką Inowrocławia jest park zdrojowy, zwany Parkiem Solankowym lub Solankami. Ma on powierzchnię ok. 85 ha i mieszczą się w nim wszystkie obiekty uzdrowiskowe i sanatoria, tężnia uzdrowiskowa, pijalnia wód mineralnych z własnych źródeł, palmiarnia, solankowy basen rekreacyjny Inowrocławska Terma, muszla koncertowa, teatr letni i tereny rekreacyjne, w tym m. in. korty tenisowe, park linowy i siłownia plenerowa, grillowisko, ogrody zapachowe z altaną, oczko wodne z plażą.

Główne instytucje kultury w Inowrocławiu to: Biblioteka Miejska im. Jana Kasprowicza i Kujawskie Centrum Kultury w Inowrocławiu, w którym mieszczą się teatr miejski, Galeria Miejska, Galeria „Tymczasem”, a także Instytut Prymasa Józefa Glempa i Stała Wystawa Solnictwa.

Miasto posiada bogatą ofertę kulturalną, w Inowrocławiu organizowanych jest wiele przedsięwzięć kulturalnych, także o charakterze międzynarodowym i ogólnopolskim. Rokrocznie organizowany jest cykl letnich imprez plenerowych w Parku Solankowym pod wspólną nazwą „Inowrocławskie Lato Muzyczne”, na które składa się kilkadziesiąt wydarzeń artystycznych.

### **Uwarunkowania rozwoju komunikacji i infrastruktury technicznej**

Istniejąca sieć kolejowa i układ drogowy stwarza możliwość bezpośredniego dojazdu do wielu miejscowości i może być elementem sprzyjającym rozwojowi społeczno-gospodarczemu miasta, ale wymaga to wprowadzenia usprawnień i inwestycji w infrastrukturę komunikacyjną. Brakuje szybkiego dojazdu z Inowrocławia do dróg ekspresowych i autostrad.

Podstawowym problemem komunikacyjnym jest przebieg przez miasto tranzytu na drogach krajowych nr 15 i 25, powodujący wzmożone natężenia ruchu w mieście, powstawanie zatorów, wzrost emisji zanieczyszczeń, hałas oraz stwarzający zagrożenia dla bezpieczeństwa ruchu drogowego. Jakość techniczna części dróg w Inowrocławiu nie odpowiada normom, nawierzchnie nie są przystosowane do występującego natężenia ruchu drogowego (szczególnie droga krajowa nr 25), a tym samym nie zapewniają właściwego bezpieczeństwa użytkownikom dróg. Problemem wciąż pozostaje niewystarczająca liczba miejsc parkingowych w strefie centrum oraz na terenie osiedli mieszkaniowych. Biorąc pod uwagę powyższe sieć dróg na terenie Inowrocławia winna być przedmiotem dalszych inwestycji poprawiających ich jakość i dostępność dla komunikacji zbiorowej i indywidualnej.

Wkrótce w Inowrocławiu rozpocznie działalność Filia Wojewódzkiego Ośrodka Ruchu Drogowego w Bydgoszczy.

Miasto jest strategicznym węzłem kolejowym w regionie pod względem zarówno transportu pasażerskiego, jak i towarowego. Brak jednak bezpośrednich połączeń kolejowych z miastami na południu Polski (Kraków, aglomeracja Śląska) oraz Warszawą.

Wyjątkowym potencjałem miasta jest infrastruktura uzdrowiskowa, rekreacyjna i turystyczna. Wymaga ona nie tylko działań na rzecz rozbudowy o nowe ścieżki rowerowe, rozbudowy lotniska do celów biznesowych i turystycznych, ale także

<sup>3</sup> Projekt z dnia 19.04.2013 r. Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego.

stworzenia kompatybilności tej infrastruktury z ofertą uzdrowiskową i sanatoryjną opartą o zasoby wód leczniczych, walory przyrodnicze i kulturowe.

W północno - wschodniej części miasta zlokalizowane jest lotnisko sportowo – usługowe, należące do Aeroklubu Kujawskiego. Na lotnisku kilkanaście razy do roku są organizowane zawody szybowcowe, paralotniowe i samolotowe. Zgodnie ze *Strategią Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego* małe lotniska lokalne, w tym inowrocławskie są predysponowane do celów biznesowych i turystycznych (a przy okazji także dla rozwoju sportów lotniczych, celów szkoleniowych, rekreacyjnych).

Infrastruktura komunalna jest dobrze rozwinięta. Miasto jest prawie w 100% zwodociągowane i skanalizowane.

Gospodarka odpadami na terenie Inowrocławia jest uregulowana. Zlokalizowany w mieście Zakład Utylizacji Odpadów Komunalnych, przy ul. Bagiennej 77 został ustanowiony i spełnia funkcję Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych.

Możliwości wykorzystania odnawialnych źródeł energii na terenie Inowrocławia są ograniczone ze względu na niesprzyjające warunki, opisane w raporcie o stanie miasta. Do wykorzystywanych w tym zakresie środków należy stosowanie kolektorów słonecznych, pomp ciepła oraz biomasa jako paliwo w kotłach lub kominkach.

### Uwarunkowania gospodarcze

W 2012 roku w Inowrocławiu w rejestrze REGON zarejestrowanych było 6.961 podmiotów gospodarczych. Inowrocław charakteryzuje się średnim, na tle innych ośrodków miejskich w województwie, wskaźnikiem przedsiębiorczości liczoną jako liczba podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców.

W strukturze branżowej działających firm zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowią podmioty prowadzące działalność handlową. Jest ich prawie 2 tysiące, czyli około 28% ogółu. Kolejną pod względem liczby podmiotów jest budownictwo, skupiające 625 podmiotów, czyli prawie 9% ogółu. Trzecią grupę stanowią podmioty z działu opieka zdrowotna i pomoc społeczna – 622.

Sferę przemysłową w mieście tworzą zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa o profilu produkcyjno – usługowo – handlowym, jak i większe emitory zanieczyszczeń. Według analizy przestrzenno-funkcjonalnej miasta można na jego terenie wyróżnić dwie strefy przemysłowe: w południowej części miasta oraz w północno – zachodniej części jego granic, w okolicach ulic: Szklarskiej, Metalowców i Składowej.

Stolica Kujaw Zachodnich jest najważniejszym ośrodkiem gospodarczym w regionie. O znaczeniu Inowrocławia decyduje koncentracja potencjału przemysłu chemicznego, szklarskiego, poligraficznego, spożywczego oraz rozwijający się handel i usługi. Wśród liderów są firmy znane na rynku krajowym i zagranicznym.

Ważnym dla rozwoju miasta podmiotem jest garnizon wojskowy -Garnizon Inowrocław- jeden z największych pracodawców. W najbliższych latach planowana jest rozbudowa garnizonu, która istotnie wpłynie na rozwój miasta.

W mieście utrzymuje się stosunkowo wysoki poziom bezrobocia, ze znacznym udziałem osób stosunkowo długo pozostających bez pracy. Rynek niewykorzystanej siły roboczej w Inowrocławiu, charakteryzuje się niskim udziałem osób uprawnionych do zasiłku. Kolejną cechą charakterystyczną rynku jest stosunkowo wysoki poziom bezrobocia wśród

osób stosunkowo młodych (do 34 roku życia). Największe bezrobocie panuje wśród osób posiadających wykształcenie zawodowe lub nie posiadających żadnego wykształcenia.

Miasto posiada kompleksowo przygotowane tereny inwestycyjne, które zostały przygotowane w ramach unijnego projektu pn. Inowrocławski Obszar Gospodarczy (IOG), zlokalizowane w różnych częściach miasta w formie trzech stref gospodarczych.

Analiza wskaźników potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej plasuje Inowrocław na wysokiej pozycji na tle województwa kujawsko-pomorskiego oraz powiatu Inowrocławskiego. Natomiast w porównaniu do innych ośrodków miejskich w województwie Inowrocław posiada dobrze rozwiniętą infrastrukturę techniczną, ale doinwestowania wymaga przede wszystkim infrastruktura społeczna, w szczególności w zakresie kultury i mieszkalnictwa.

Władze miasta stosują preferencyjne mechanizmy finansowe dla inwestorów, prowadzą aktywną politykę promocyjną i informacyjną.

Uzyskiwane dochody na 1 mieszkańca w Inowrocławiu były niższe niż dochody w innych gminach miejskich województwa kujawsko-pomorskiego. Przyczyna tego stanu tkwiła w wielkościach otrzymywanych subwencji i dotacji bowiem dochody własne przypadające na inowrocławianina w latach 2003-2010 były wyższe aniżeli w gminach miejskich województwa.

## Analiza SWOT

Podsumowaniem diagnozy stanu i zarazem narzędziem pozwalającym przejść z diagnozy stanu do definiowania celów strategicznych i szczegółowych jest analiza TOWS/SWOT. Wiele ze zdefiniowanych czynników rozwojowych pochodzi z diagnozy wykonanej za pomocą analizy desk research, jednak część z nich trudno jest zidentyfikować na podstawie danych wtórnych, dlatego do prac nad Strategią zostały zaangażowane zespoły merytoryczne<sup>4</sup>. Podczas spotkań prowadzonych w formie warsztatów strategicznych wchodzący w skład zespołów przedstawiciele samorządu lokalnego, jednostek organizacyjnych miasta i regionu, przedstawiciele organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw podjęli dyskusję na temat problemów rozwojowych miasta. Warsztaty poprowadzili przedstawiciele Wykonawcy, moderując każde ze spotkań wypracowali oni z zespołami wyspecyfikowaną listę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

Przedstawiona poniżej analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jest syntezą poszczególnych obszarów życia społeczno-gospodarczego miasta. Zgodnie z przyjętą literaturową definicją macierzy SWOT mocne i słabe strony rozumiemy jako pozytywne i negatywne wewnętrzne czynniki rozwojowe, natomiast szanse i zagrożenia jako pozytywne i negatywne zewnętrzne czynniki rozwojowe:

- S – Strengths (silne strony), wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego podmiotu,
- W – Weaknesses (słabości), wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego podmiotu,
- O- Opportunities (możliwości), wszystko to co stwarza dla analizowanego podmiotu szansę korzystnej zmiany,
- T – Threats (zagrożenia), wszystko to co stwarza dla analizowanego podmiotu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Na podstawie wniosków z warsztatów strategicznych zidentyfikowanym mocnym i słabym stronom oraz szansom i zagrożeniom zostały przypisane wagi punktowe. Suma punktów to wynik przemnożenia przez liczbę 10 liczby wymienionych czynników (np. wyszczególniono 9 mocnych stron, zatem suma punktów w kolumnie mocne strony wynosi 90). W kolumnie waga przedstawiono iloraz wag poszczególnych czynników rozwojowych do sumy punktów, tak aby wagi sumowały się do wartości 1. Im wyższa waga punktowa została przypisana danemu czynnikowi, tym większe jest jego znaczenie dla rozwoju miasta.

Wartościowanie czynników jest ważnym elementem analizy TOWS/SWOT, często pomijanym w pracach nad strategiami. Wartości czynników odzwierciedlają oczywiste fakty, że istotność poszczególnych czynników nie ma równomiernego rozkładu.

Kolejnym ważnym etapem analizy TOWS/SWOT, którą postrzega się jako swoiste podsumowanie diagnozy, jest korelowanie czynników rozwojowych. Polega to na eksperckiej ocenie wpływu jednego czynnika na drugi. Koreluje się wszystkie szanse ze słabymi i mocnymi stronami, wszystkie zagrożenia ze słabymi i mocnymi stronami (TOWS), a następnie wszystkie mocne strony z szansami i zagrożeniami oraz wszystkie słabe strony z szansami i zagrożeniami (SWOT). Wynik to złożony obraz korelacji czynników rozwojowych o różnych wagach. Wszystkie obliczenia zostały wykonane w autorsko zaprogramowanym arkuszu kalkulacyjnym.

<sup>4</sup>Zarządzenie nr 4/2013 Prezydenta Miasta Inowrocławia z dnia 11 stycznia 2013 r. w sprawie przyjęcia zasad, trybu i harmonogramu opracowania Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia

Wartościowanie i przeprowadzone korelacje pomiędzy czynnikami pozwalają na ustalenie:

- Czy mocne strony pozwolą wykorzystać zauważone szanse?
- Czy mocne strony pozwolą zniwelować zauważone zagrożenia?
- Czy słabe strony ograniczą możliwość wykorzystania zidentyfikowanych szans?
- Czy słabe strony spotęgują ryzyko związane z wystąpieniem zagrożeń?

(analizę przeprowadzono również w odwrotnym kierunku, tzn. od zewnątrz do wewnątrz)

- Czy szanse wzmocnią silne strony?
- Czy szanse pozwolą zniwelować słabości?
- Czy zagrożenia zniwelują silne strony?
- Czy zagrożenia uwypuklą słabości?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają zbudować macierz modeli strategii rozwoju, a ich analiza wskazuje, który model najtrafniej odpowiada na potrzeby miasta. Wyróżnić można cztery główne typy strategii: ofensywną, konkurencyjną, konserwatywną lub defensywną.

**Strategia ofensywna** cechuje jednostki, które stawiają przede wszystkim na wykorzystanie mocnych stron i nadarzających się szans. Za pomocą swoich atutów wykorzystują szanse rozwoju, a z kolei nadarzające się okazje przekładają na dalsze wzmocnienie atutów.

**Strategia konkurencyjna** cechuje jednostki, które nastawiają się na wykorzystywanie nadarzających się szans do eliminowania słabych stron i zamieniania ich w atuty.

**Strategia konserwatywna** cechuje jednostki, które planują maksymalnie wykorzystać mocne strony przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia dla rozwoju nadchodzących zagrożeń.

**Strategia defensywna** cechuje jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom.

Tabela 1. Analiza SWOT.

Mocne strony	Waga	Słabe strony	Waga
Ważny ośrodek uzdrowiskowy, rozwinięta baza turystyczna	0,16	Utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia	0,16
Atrakcyjne tereny rekreacyjne, wypoczynkowe i obiekty sportowe	0,13	Braki w infrastrukturze komunikacyjnej (brak obwodnicy, brak szybkiego dojazdu do dróg ekspresowych i autostrad, zły stan techniczny dróg, niewystarczająca liczba parkingów)	0,15
Koncentracja przemysłu chemicznego, szklarskiego, poligraficznego, maszynowego i spożywczego oraz rozwijający się handel i usługi	0,12	Niedostosowanie kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego do wymagań rynku pracy	0,15
Korzystne położenie komunikacyjne	0,12	Ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego	0,13
Dobrze rozwinięta infrastruktura komunalna	0,10	Utrzymywanie się problemu zanieczyszczenia powietrza w zakresie niskiej emisji	0,11
Bogata oferta kulturalna	0,10	Brak statusu powiatu grodzkiego	0,11
Aktywne organizacje pozarządowe	0,09	Niewystarczająca liczba mieszkań komunalnych i niewystarczająca liczba miejsc noclegowych dla bezdomnych	0,10
Wyspecjalizowane kadry pomocy społecznej	0,07	Niski wskaźnik przedsiębiorczości	0,09
Wysoki wskaźnik atrakcyjności	0,06	<b>suma</b>	<b>1,00</b>

inwestycyjnej			
Utworzenie w Inowrocławiu Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych	0,05		
<b>suma</b>	<b>1,00</b>		
Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
Rozwijający się sektor turystyki zdrowotnej (uzdrowiskowej, rehabilitacyjnej, wellness, odnowy biologicznej)	0,19	Utrzymujące się niekorzystne procesy demograficzne (starzenie się społeczeństwa, spadek liczby mieszkańców, drenaż intelektualny)	0,30
Plany rozwoju jednostki wojskowej	0,18	Utrzymywanie stanu marginalizacji województwa, a zatem także miasta Inowrocław przez rząd w zakresie realizacji inwestycji - głównie realizacji przedsięwzięć w zakresie transportu	0,28
Wzrost znaczenia polityki terytorialnej i kształtowania obszarów funkcjonalnych w województwie, możliwość pozyskania dofinansowania ze środków unijnych w nowej perspektywie finansowej na lata 2014-2020	0,15	Rosnąca konkurencja wśród miejscowości uzdrowiskowych	0,23
Wsparcie w ramach rozwoju polityki regionalnej rozwoju gospodarczego Inowrocławia, w celu przezwyciężenia wysokiej nierównowagi na rynku pracy	0,11	Malejący udział nakładów na lecznictwo uzdrowiskowe w budżecie państwa i niekorzystne rozwiązania prawne (zmiana finansowania lecznictwa uzdrowiskowego)	0,20
Planowane w strategii wojewódzkiej usprawnienia/ uzupełnienia sieci drogowych, integracja komunikacyjna Inowrocławia z Bydgoszczą i Toruniem (budowa transportu aglomeracyjnego) oraz poprawa dostępności zewnętrznej	0,11		<b>suma 1,00</b>
Możliwość rozwoju lotniska Aeroklubu Kujawskiego w celach turystycznych i biznesowych	0,10		
Wykorzystanie rzeki Noteci do celów rekreacyjnych i turystycznych	0,09		
Utrzymujący się wysoki poziom dochodów własnych na 1 mieszkańca	0,08		
<b>suma</b>	<b>1,00</b>		

Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT stanowi syntetyczny zarys diagnozy stanu miasta i jest podstawą do formułowania priorytetów rozwoju i celów strategicznych.



**KORELACJE**

Pomiędzy pozycjami wyszczególnionymi w analizie SWOT zostało przeprowadzone badanie korelacji, polegające na ustaleniu, czy np. dana mocna strona może niwelować znaczenie danego zagrożenia; i odwrotnie: czy dane zagrożenie może osłabić mocną stronę. Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają zidentyfikować silne powiązania (obszary problemowe), w obrębie których można rozpocząć tworzenie rozwiązań (strategii cząstkowych).

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
SZANSE	STRATEGIA OFENSYWNA	STRATEGIA KONKURENCYJNA
ZAGROŻENIA	STRATEGIA KONSERWATYWNA	STRATEGIA DEFENSYWNA

Najsilniejsze zależności zostały oznaczone w przedstawionych niżej tabelach korelacji kolorem czerwonym. Im bardziej intensywny odcień czerwieni, tym silniejsze korelacje.

**KORELACJE: MOCNE STRONY – ZAGROŻENIA, ZAGROŻENIA – MOCNE STRONY**

Najwyższe korelacje pomiędzy mocnymi stronami a zagrożeniami dotyczą przede wszystkim funkcji uzdrowiskowych i turystycznych. Niewątpliwie uzdrowiskowy charakter Inowrocławia przesądza jednoznacznie o jego priorytetach rozwojowych. Działania miasta skierowane powinny być na zwiększenie atrakcyjności Inowrocławia jako miasta uzdrowiskowego, szczególnie wobec wzrostu znaczenia innych ośrodków uzdrowiskowych w Polsce oraz malejącego udziału nakładów na lecnictwo uzdrowiskowe w budżecie państwa.

Istotne znaczenie w rozwoju miasta ma przemysł, w tym poligraficzny - Inowrocław to zagłębie drukarskie. Rozwój przemysłu w Inowrocławiu mogą determinować utrzymujące się niekorzystne procesy demograficzne, w szczególności związane z drenażem intelektualnym i zmniejszającymi się zasobami siły roboczej. Z drugiej strony rozwój przemysłu, a także funkcji turystycznych i uzdrowiskowych poprzez wzrost liczby miejsc pracy może przyczynić się do wzrostu liczby mieszkańców. Dlatego jednym z priorytetów działań samorządu powinna być poprawa atrakcyjności turystycznej i gospodarczej miasta.

Wśród mocnych stron, za pomocą których można by przezwyciężyć zagrożenia wyróżniają się także atrakcyjne tereny turystyczne i wypoczynkowe oraz obiekty sportowe w Inowrocławiu. Dzięki temu miasto może mniej odczuć ewentualne skutki rosnącej konkurencji wśród miejscowości uzdrowiskowych.

Wobec realnego zagrożenia związanego z procesem starzenia się społeczeństwa istotnym atutem miasta są wyspecjalizowane kadry pomocy społecznej. Miasto powinno w dalszym ciągu poprawiać dostęp do usług społecznych i zdrowotnych.

Inwestycje budżetu centralnego wpływają na atrakcyjność regionów, w szczególności w zakresie transportu. Duże znaczenie dla miasta będzie mieć dofinansowana ze środków z Narodowego Funduszu Ochrony środowiska i Gospodarki Wodnej inwestycja dotycząca rozbudowy i modernizacji instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych

z uwzględnieniem produkcji paliwa alternatywnego w Regionalnej Instalacji w Inowrocławiu. Zakład Utylizacji Odpadów Komunalnych w Inowrocławiu<sup>5</sup> został wskazany przez Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, w *Programie Ochrony Środowiska z Planem Gospodarki Województwa Kujawsko-Pomorskiego - aktualizacja na lata 2007-2010 z perspektywą na lata 2011-2014* jako obiekt Międzygminnego Kompleksu Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych dla obsługi powiatów inowrocławskiego i części mogileńskiego.

Korelacje wpływu zagrożeń na mocne strony miasta, wskazują że duże znaczenie ma marginalizacja województwa kujawsko-pomorskiego, w tym Inowrocławia w zakresie realizacji inwestycji finansowanych z budżetu centralnego, które w największym stopniu związane są z rozwojem infrastruktury transportowej (rozbudowa sieci dróg najwyższych rang oraz modernizacja linii kolejowych). Zagrożenie to może osłabić atrakcyjność Inowrocławia zarówno jako ośrodka uzdrowiskowego, turystycznego, jak i miejsca inwestowania.

Reasumując: w wyniku przeprowadzonej analizy korelacje pomiędzy mocnymi stronami i zagrożeniami oraz zagrożeniami i mocnymi stronami zostały ocenione stosunkowo wysoko. Miasto w eliminacji zagrożeń powinno skupić się w szczególności w zakresie rozwoju potencjału uzdrowiska, poprawie atrakcyjności turystycznej i gospodarczej, które to czynniki niwelują większość zagrożeń.

---

<sup>5</sup> W dniu 18.X.2012 na podstawie „Planu gospodarki odpadami województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2012-2017 z perspektywą na lata 2018-2023”, uchwalonego przez Sejmik Województwa Kujawsko-Pomorskiego Uchwałą Nr XXVI/434/12 z dnia 24 września 2012 r. Zarząd Spółki postanowił o zmianie nazwy zakładu na: Regionalna Instalacja do Przetwarzania Odpadów Komunalnych.

Tabela 2. Korelacje: mocne strony – zagrożenia, zagrożenia – mocne strony.

MOCNE STRONY	ZAGROŻENIA			
	Utrzymywanie stanu marginalizacji województwa, a zatem także miasta Inowrocław przez rząd w zakresie realizacji inwestycji - głównie realizacji przedsięwzięć w zakresie transportu	Rosnąca konkurencja wśród miejscowości uzdrowskich	Utrzymujące się niekorzystne procesy demograficzne (starzenie się społeczeństwa, spadek liczby mieszkańców, drenaż intelektualny)	Malejący udział nakładów na lecnicтво uzdrowskie w budżecie państwa i niekorzystne rozwiązania prawne (zmiana finansowania lecnicтва uzdrowskiego)
Ważny ośrodek uzdrowski, rozwinięta baza turystyczna	0,44	0,77	0,46	0,72
Korzystne położenie komunikacyjne	0,40	0,35		
Koncentracja przemysłu chemicznego, szklarskiego, poligraficznego, maszynowego i spożywczego oraz rozwijający się handel i usługi	0,40		0,42	0,32
Atrakcyjne tereny rekreacyjne, wypoczynkowe i obiekty sportowe		0,71		0,33
Dobrze rozwinięta infrastruktura komunalna				
Wysoki wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej	0,34		0,36	
Bogata oferta kulturalna		0,33		
Wyspecjalizowane kadry pomocy społecznej			0,74	
Utworzenie w Inowrocławiu Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych	0,33			
Aktywne organizacje pozarządowe	0,37			

Źródło: opracowanie własne.

**KORELACJE: MOCNE STRONY – SZANSE, SZANSE – MOCNE STRONY**

Zidentyfikowane przez uczestników warsztatów strategicznych mocne strony i szanse wykazują bardzo dużo korelacji pomiędzy sobą. Dzięki temu to właśnie strategia ofensywna (opierająca się na korelacjach między mocnymi stronami a szansami) została uznana za najważniejszą dla Inowrocławia. Strategia ta polega na wykorzystywaniu nadarżających się okazji do wzmacniania mocnych stron, aby przyczyniały się realnie do rozwoju miasta. Jednocześnie mocne strony będą służyły do maksymalnego wykorzystywania nadchodzących okazji. Należy zauważyć, że wszystkie wymienione szanse w mniejszym bądź większym stopniu mogą wpłynąć na uwypuklenie mocnych stron. Przede wszystkim: możliwość pozyskania środków unijnych oraz rozwijający się sektor turystyki zdrowotnej będą powodować, że mocne strony (jak: funkcje uzdrowiskowe i rozwinięta baza turystyczna, atrakcyjne tereny rekreacyjne, wypoczynkowe i obiekty sportowe) w jeszcze większym stopniu przyczynią się do rozwoju miasta.

Szanse związane z rozwojem lotniska Aeroklubu Kujawskiego w kierunku obsługi ruchu turystycznego i biznesowego wpłyną na wzmocnienie atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej Inowrocławia.

Duże znaczenie dla wzmocnienia mocnych stron związanych z korzystnym położeniem komunikacyjnym, wysoką atrakcyjnością inwestycyjną oraz koncentracją przemysłu w Inowrocławiu będą miały planowane w strategii wojewódzkiej usprawnienia/uzupełnienia sieci drogowej, integracja komunikacyjna z Bydgoszczą i Toruniem oraz poprawa dostępności zewnętrznej.

Dochody własne zapewniają niezależność w podejmowaniu decyzji i stwarzają szanse na pełniejsze pokrycie potrzeb mieszkańców wspólnoty oraz podniesienie standardu świadczonych usług. Utrzymujący się wysoki poziom dochodów własnych pozwala na finansowanie zadań własnych, w tym gospodarki terenami, kultury, infrastruktury komunalnej, pomocy społecznej, gospodarki odpadami, czyli wzmacnianie mocnych stron gminy w wymienionym zakresie.

Korelacje wpływu mocnych stron na wykorzystanie nadarżających się szans są niższe niż korelacje od strony szans i wpływu szans na mocne strony. Do mocnych stron, które pozwolą wykorzystać większość nadarżających się szans należą przede wszystkim: funkcje uzdrowiskowe miasta, atrakcyjne tereny rekreacyjne i wypoczynkowe, korzystne położenie komunikacyjne oraz koncentracja przemysłu chemicznego, szklarskiego, poligraficznego, maszynowego i spożywczego oraz rozwijający się handel i usługi, aktywne organizacje pozarządowe. Zgodnie ze strategią ofensywną, która wynika z tak postawionych tez, Miasto Inowrocław powinno wciąż inwestować w te obszary funkcjonowania, które już teraz są silne, a więc w przygotowanie terenów rekreacyjnych i wypoczynkowych, dalszy rozwój bazy turystycznej i uzdrowiskowej oraz poprawę atrakcyjności gospodarczej miasta.

Należy przy tym zwrócić uwagę na możliwy konflikt działalności uzdrowiskowej i przemysłowej. Miasto powinno umożliwiając przedsiębiorcom inwestowanie i prowadzenie działalności gospodarczej na obszarze uzdrowiska zapewnić maksymalną ochronę naturalnych surowców leczniczych i walorów uzdrowiskowych.

Tabela 3. Korelacje: mocne strony – szanse, szanse – mocne strony.

MOCNE STRONY	SZANSE							
	Rozwijający się sektor turystyki zdrowotnej (uzdrowiskowej, rehabilitacyjnej, wellness, odnowy biologicznej)	Plany rozwoju jednostki wojskowej	Wsparcie w ramach rozwoju polityki regionalnej rozwoju gospodarczego Inowrocławia, w celu przewycięcia wysokiej nierównowagi na rynku pracy	Możliwość rozwoju lotniska Aeroklubu Kujawskiego w celach turystycznych i biznesowych	Planowane w strategii wojewódzkiej usprawnienia/ uzupełnienia sieci drogowych, integracja komunikacyjna Inowrocławia z Bydgoszczą i Toruniem (budowa transportu aglomeracyjnego) oraz poprawa dostępności zewnętrznej	Wykorzystanie rzeki Noteci do celów rekreacyjnych i turystycznych	Wzrost znaczenia polityki terytorialnej i kształtowania obszarów funkcjonalnych w województwie, możliwość pozyskania dofinansowania ze środków unijnych w nowej perspektywie finansowej na lata 2014-2020	Utrzymujący się wysoki poziom dochodów własnych na 1 mieszkańca
Ważny ośrodek uzdrowiskowy, rozwinięta baza turystyczna	0,70					0,50	0,62	0,47
Korzystne położenie komunikacyjne	0,31			0,22	0,47		0,27	
Koncentracja przemysłu chemicznego, szklarskiego, poligraficznego, maszynowego i spożywczego oraz rozwijający się handel i usługi		0,30	0,47		0,23		0,27	0,20
Atrakcyjne tereny rekreacyjne, wypoczynkowe i obiekty sportowe	0,64			0,46		0,44	0,28	0,21
Dobrze rozwinięta infrastruktura komunalna		0,28					0,25	0,18
Wysoki wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej	0,25	0,24	0,17	0,16	0,17			
Bogata oferta kulturalna	0,29						0,25	0,18
Wyspecjalizowane kadry pomocy społecznej	0,26							0,15
Utworzenie w Inowrocławiu Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych								0,13
Aktywne organizacje pozarządowe	0,28		0,41	0,38		0,18	0,48	

Źródło: opracowanie własne.

**KORELACJE: SŁABE STRONY – ZAGROŻENIA, ZAGROŻENIA – SŁABE STRONY**

Zidentyfikowane podczas warsztatów strategicznych słabe strony Inowrocławia, które mogą dodatkowo potęgować zagrożenia dla rozwoju miasta to przede wszystkim: niedostosowanie kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego do wymagań rynku pracy, brak statusu powiatu grodzkiego, braki w infrastrukturze komunikacyjnej, ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego. Wymienione słabe strony będą przede wszystkim potęgować zagrożenia związane z: rosnącą konkurencją wśród miejscowości uzdrowiskowych i utrzymującymi się niekorzystnymi procesami demograficznymi.

W województwie kujawsko-pomorskim status miasta na prawach powiatu mają cztery gminy – Bydgoszcz, Toruń, Włocławek i Grudziądz. Inowrocław nie spełnia wymogu 100 tys. mieszkańców<sup>6</sup>, jednak prawa powiatu mają w Polsce gminy dużo mniejsze od Inowrocławia – np. Suwałki i Leszno. Status miasta grodzkiego oznacza przede wszystkim pełną kontrolę nad edukacją w mieście, jednego zarządcę prawie wszystkich dróg, czuwanie nad służbą zdrowia, bezpieczeństwem publicznym i wieloma innymi kwestiami. Zarazem to znacznie większy budżet - dodatkowa subwencja dla szkół i znacznie większe możliwości rozwoju dla miasta.

Z drugiej strony korelacje pomiędzy zagrożeniami i słabymi stronami są silniejsze od korelacji pomiędzy słabymi stronami a zagrożeniami. Zagroženiami, które w największym stopniu mogą osłabiać słabe strony są: malejący udział nakładów na lecznictwo uzdrowiskowe w budżecie państwa i niekorzystne rozwiązania prawne, utrzymanie stanu marginalizacji województwa kujawsko-pomorskiego, w tym także Inowrocławia przez rząd w zakresie realizacji inwestycji.

Reasumując: w wyniku przeprowadzonej analizy najniżej zostały ocenione korelacje pomiędzy słabymi stronami i zagrożeniami oraz zagrożeniami i słabymi stronami. Zatem strategia defensywna nie wydaje się adekwatna dla Inowrocławia. Niemniej nie należy bagatelizować ani zagrożeń, ani słabych stron, jednak skupienie się na eliminowaniu zarówno jednych czynników (słabych stron), jak i drugich (zagrożeń) jest w mniejszym stopniu potrzebne miastu niż wykorzystywanie szans i mocnych stron. Lecznictwo uzdrowiskowe i powiązana z nim turystyka uzdrowiskowa to jedna z najważniejszych funkcji Inowrocławia, dlatego żeby przezwyciężyć słabe strony Miasto powinno budować przewagę nad innymi miejscowościami uzdrowiskowymi np. poprzez wspieranie rozwoju usług czasu wolnego i infrastruktury towarzyszącej.

---

<sup>6</sup> Według podziału administracyjnego państwa, wprowadzonego w 1999 roku, powiatami grodzkimi zostały miasta liczące ponad 100 tysięcy osób, dawne stolice województw oraz niektóre miejscowości leżące w dużych aglomeracjach.

Tabela 4. Korelacje: słabe strony – zagrożenia, zagrożenia – słabe strony.

SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA			
	Utrzymywanie stanu marginalizacji województwa, a zatem także miasta Inowrocław przez rząd w zakresie realizacji inwestycji – głównie realizacji przedsięwzięć w zakresie transportu	Rosnąca konkurencja wśród miejscowości uzdrowiskowych	Utrzymujące się niekorzystne procesy demograficzne (starzenie się społeczeństwa, spadek liczby mieszkańców, drenaż intelektualny)	Malejący udział nakładów na lecznictwo uzdrowiskowe w budżecie państwa i niekorzystne rozwiązania prawne (zmiana finansowania lecznictwa uzdrowiskowego)
Utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia		0,39	0,93	0,36
Braki w infrastrukturze komunikacyjnej (brak obwodnicy, brak szybkiego dojazdu do dróg ekspresowych i autostrad, zły stan techniczny dróg, niewystarczająca liczba parkingów)	0,43	0,38		
Ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego	0,40		0,43	
Niski wskaźnik przedsiębiorczości		0,31	0,39	0,29
Niedostosowanie kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego do wymagań rynku pracy	0,43		0,90	
Utrzymywanie się problemu zanieczyszczenia powietrza w zakresie niskiej emisji		0,34		
Niewystarczająca liczba mieszkań komunalnych i brak miejsc noclegowych dla bezdomnych			0,40	
Brak statusu powiatu grodzkiego	0,78			0,63

Źródło: opracowanie własne.

**KORELACJE: SŁABE STRONY – SZANSE, SZANSE – SŁABE STRONY**

Szanse, które zostały zidentyfikowane podczas warsztatów strategicznych będą wpływać nie tylko na spotęgowanie mocnych stron Inowrocławia, ich właściwe wykorzystanie przyczyni się także do przewyciężenia słabych stron. Znaczna liczba korelacji pomiędzy szansami a słabymi stronami będzie mieć stosunkowo duże znaczenia dla rozwoju miasta, podobnie jak zależności pomiędzy szansami a mocnymi stronami. Należy zauważyć, że wiele słabych stron będzie można przewyciężyć z pomocą funduszy zewnętrznych. Istotne dla przewyciężenia słabych stron będą również szanse związane z rozwojem sektora turystyki zdrowotnej, plany rozwoju jednostki wojskowej, wsparcie w ramach rozwoju polityki regionalnej rozwoju gospodarczego Inowrocławia, w celu przewyciężenia wysokiej nierównowagi na rynku pracy, planowane w strategii wojewódzkiej usprawnienia/ uzupełnienia sieci drogowych, integracja komunikacyjna Inowrocławia z Bydgoszczą i Toruniem (budowa transportu aglomeracyjnego) oraz poprawa dostępności zewnętrznej.

Szanse te pozwolą przede wszystkim przewyciężyć słabe strony związane z utrzymującym się wysokim poziomem bezrobocia, brakami w infrastrukturze komunikacyjnej, niskim wskaźnikiem przedsiębiorczości. Szczególnie ważne są aktywne działania związane z poprawą warunków tworzenia miejsc pracy i zwiększania zatrudnienia, a także rozwój przedsiębiorczości, rozumiany zarówno jako zwiększanie liczby zarejestrowanych podmiotów, jak i zwiększanie potencjału podmiotów już funkcjonujących.

Należy również zwrócić uwagę na słabe strony, które mogą zahamować wykorzystanie szans. Do takich słabych stron należą głównie: ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego, brak statusu miasta grodzkiego, braki w infrastrukturze komunikacyjnej. Słabe strony mogą wpływać przede wszystkim na ograniczenie możliwości wykorzystania szans związanych z rozwijającym się sektorem turystyki zdrowotnej, wsparciem w ramach rozwoju polityki regionalnej rozwoju gospodarczego Inowrocławia, w celu przewyciężenia wysokiej nierównowagi na rynku pracy, utrzymującym się wysokim poziomem dochodów własnych.

Najważniejszą grupą dochodów własnych są wpływy z podatków, dlatego liczba i struktura podatników kształtują sytuację finansową miasta. Utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia i niska przedsiębiorczość mieszkańców oraz ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego mogą negatywnie wpłynąć na poziom dochodów własnych miasta. Rozwój przedsiębiorczości oraz ograniczanie bezrobocia wpływają też w sposób bezpośredni i pośredni na kondycję finansową miasta (zwiększenie dochodów i zmniejszenie obciążeń).

Strategia oparta na korelacji szans i słabych stron to strategia konkurencyjna. Z pewnością należy wziąć pod uwagę wybrane elementy takiej strategii, a szczególnie te, które związane są z wspieraniem aktywności zawodowej mieszkańców miasta oraz budową i modernizacją infrastruktury drogowej i kolejowej.

Posiadanie słabych stron w tym zakresie może przyczyniać się do niewykorzystania nadchodzących szans, które to z kolei są istotne dla spotęgowania istniejących już mocnych stron. A zatem do działań bezpośrednio wywodzących się ze strategii ofensywnej należałoby dodać działania wynikające ze strategii konkurencyjnej.



Tabela 5. Korelacje: słabe strony – szanse, szanse – słabe strony.

SŁABE STRONY	SZANSE							
	Rozwijający się sektor turystyki zdrowotnej (uzdrowiskowej, rehabilitacyjnej, wellness, odnowy biologicznej)	Plany rozwoju jednostki wojskowej	Wsparcie w ramach rozwoju polityki regionalnej rozwoju gospodarczego Inowrocławia, w celu przezwyciężenia wysokiej nierównowagi na rynku pracy	Możliwość rozwoju lotniska Aeroklubu Kujawskiego w celach turystycznych i biznesowych	Planowane w strategii wojewódzkiej usprawnienia/ uzupełnienia sieci drogowych, integracja komunikacyjna Inowrocławia z Bydgoszczą i Toruniem (budowa transportu aglomeracyjnego) oraz poprawa dostępności zewnętrznej	Wykorzystanie rzeki Noteci do celów rekreacyjnych i turystycznych	Wzrost znaczenia polityki terytorialnej i kształtowania obszarów funkcjonalnych w województwie, możliwość pozyskania dofinansowania ze środków unijnych w nowej perspektywie finansowej na lata 2014-2020	Utrzymujący się wysoki poziom dochodów własnych na 1 mieszkańca
Utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia	0,35	0,34	0,55				0,31	0,24
Braki w infrastrukturze komunikacyjnej (brak obwodnicy, brak szybkiego dojazdu do dróg ekspresowych i autostrad, zły stan techniczny dróg, niewystarczająca liczba parkingów)	0,34			0,25	0,53		0,30	
Ograniczone możliwości rozwoju przestrzennego		0,30	0,24		0,24		0,28	0,20
Niski wskaźnik przedsiębiorczości	0,28	0,26	0,40				0,24	0,16
Niedostosowanie kierunków kształcenia ponadgimnazjalnego do wymagań rynku pracy	0,68	0,65	0,26				0,30	0,23
Utrzymywanie się problemu zanieczyszczenia powietrza w zakresie niskiej emisji	0,30					0,20	0,26	
Niewystarczająca liczba mieszkań komunalnych i brak miejsc noclegowych dla bezdomnych							0,25	
Brak statusu powiatu grodzkiego			0,23		0,23		0,26	0,19

Źródło: opracowanie własne.

**PODSUMOWANIE**

Tabela 6. Analiza SWOT/TOWS – wyniki korelacji.

Badana kombinacja	Wyniki TOWS		Wyniki SWOT		Zestawienie zbiorcze	
	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów
szanse/słabe strony	36	4,963	38	4,85	74	9,81
zagrożenia/słabe strony	26	5,000	14	2,75	40	7,75
szanse/mocne strony	64	7,445	34	4,22	98	11,66
zagrożenia/mocne strony	22	4,075	20	3,68	42	7,75

Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji mocnych i słabych stron miasta z możliwymi szansami i zagrożeniami wykazała, że najwłaściwszą strategią dla Inowrocławia jest **strategia ofensywna**. Władze Miasta powinny koncentrować się na wykorzystaniu mocnych stron i nadarzających się szans, za pomocą atutów miasta wykorzystywać szanse rozwoju, a z kolei nadarzające się okazje przekładać na dalsze wzmocnienie mocnych stron.

## Uwarunkowania zewnętrzne

Strategia Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020 jest ściśle powiązana ze **Strategią rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020. Plan modernizacji 2020+**, przyjętą przez Sejmik Województwa 21.10.2013 r. Osią przewodnią obecnej strategii jest modernizacja województwa, rozumiana jako zdecydowane działania skoncentrowane na wybranych dziedzinach, szczególnie ważnych dla jakości życia mieszkańców i konkurencyjności województwa.

W *Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego* wyróżniono cztery priorytety:

- Konkurencyjna gospodarka,
- Modernizacja przestrzeni wsi i miast,
- Silna metropolia,
- Nowoczesne społeczeństwo,

w ramach których wyszczególniono cele strategiczne – realizujące (w formie „pakietów działań” dla autonomicznych zagadnień) potrzeby zidentyfikowane w ramach wymienionych wyżej priorytetów rozwoju:

- Gospodarka i miejsca pracy,
- Dostępność i spójność,
- Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi,
- Innowacyjność,
- Nowoczesny sektor rolno-spożywczy,
- Bezpieczeństwo,
- Sprawne zarządzanie,
- Tożsamość i dziedzictwo.

Cele rozwojowe *Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020* są spójne z większością celów strategicznych strategii wojewódzkiej.

Strategia rozwoju województwa zgodnie z *Założeniami systemu zarządzania rozwojem Polski* stanowi element szerszego systemu programowania rozwoju kraju przedstawionego za pomocą spójnej hierarchii dokumentów w tym zakresie. W systemie tym zachowana jest spójność celów rozwojowych poprzez ustanowienie zależności między dokumentami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi oraz między dokumentami poszczególnego szczebla. *Strategia Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020* wpisuje się w większość celów strategicznych *Strategii rozwoju województwa*, a zatem jest ona również zgodna z większością założeń strategicznych dokumentów wyższego rzędu:

***Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju: Polska 2030 - Trzecia fala nowoczesności*** z dnia 9 listopada 2012 r.,

Celem głównym dokumentu *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju - Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności* jest poprawa jakości życia Polaków mierzona zarówno wskaźnikami jakościowymi, jak i wartością oraz tempem wzrostu PKB.

Cele rozwojowe *Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020* są zgodne z założeniami obszarów zadaniowych:

- konkurencyjności i innowacyjności (modernizacji),
- równoważenia potencjału rozwojowego regionów Polski (dyfuzji),
- efektywności i sprawności państwa,

a w szczególności z następującymi celami szczegółowymi:

- Poprawa dostępności i jakości edukacji na wszystkich etapach oraz podniesienie konkurencyjności nauki,
- Rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost zatrudnienia i stworzenie „workfare state”
- Zwiększenie dostępności terytorialnej Polski poprzez utworzenie zrównoważonego, spójnego i przyjaznego użytkownikom systemu transportowego.

**Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju 2020** przyjętej przez Radę Ministrów dnia 25 września 2012 r.

Celem głównym Strategii jest wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludności. Strategia wyznacza trzy obszary strategiczne: Sprawne i efektywne państwo, Konkurencyjna gospodarka, Spójność społeczna i terytorialna, w których koncentrować się będą główne działania oraz określa, jakie interwencje są niezbędne w perspektywie średniookresowej w celu przyspieszenia procesów rozwojowych. Cele rozwojowe *Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020* są zgodne z założeniami wymienionych obszarów strategicznych, a w szczególności wpisują się następujące cele:

I.1.5. Zapewnienie ładu przestrzennego

I.3.2. Rozwój kapitału społecznego

II.4.1. Zwiększanie aktywności zawodowej

II.4.2. Poprawa jakości kapitału ludzkiego

II.6.4. Poprawa stanu środowiska

II.7.2. Modernizacja i rozbudowa połączeń transportowych

II.7.3. Udrożnienie obszarów miejskich

III.1.1. Zwiększenie aktywności osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym

III.2.1. Podnoszenie jakości i dostępności usług publicznych

Strategia stanowi bazę dla 9 strategii zintegrowanych, które powinny przyczyniać się do realizacji założonych w niej celów, a zaprojektowane w nich działania rozwijać i uszczegóławiać reformy w niej wskazane.

**Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030** przyjętej przez Radę Ministrów dnia 13 grudnia 2011 r.

KPZK 2030 jest najważniejszym krajowym dokumentem strategicznym dotyczącym zagospodarowania przestrzennego kraju. Celem strategicznym koncepcji jest efektywne wykorzystanie przestrzeni kraju i jej zróżnicowanych potencjałów rozwojowych do osiągnięcia: konkurencyjności, zwiększenia zatrudnienia i większej sprawności państwa oraz spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej w długim okresie.

W koncepcji sformułowano sześć wzajemnie powiązanych celów polityki przestrzennego zagospodarowania kraju w horyzoncie roku 2030:

- Cel 1. Podwyższenie konkurencyjności głównych ośrodków miejskich Polski w przestrzeni europejskiej poprzez ich integrację funkcjonalną przy zachowaniu policentrycznej struktury systemu osadniczego sprzyjającej spójności;
- Cel 2. Poprawa spójności wewnętrznej i terytorialne równoważenie rozwoju kraju poprzez promowanie integracji funkcjonalnej, tworzenie warunków dla rozprzestrzeniania się czynników rozwoju, wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich oraz wykorzystanie potencjału wewnętrznego wszystkich terytoriów;

- Cel 3. Poprawa dostępności terytorialnej kraju w różnych skalach przestrzennych poprzez rozwijanie infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej;
- Cel 4. Kształtowanie struktur przestrzennych wspierających osiągnięcie i utrzymanie wysokiej jakości środowiska przyrodniczego i walorów krajobrazowych Polski;
- Cel 5. Zwiększenie odporności struktury przestrzennej kraju na zagrożenia naturalne i utraty bezpieczeństwa energetycznego oraz kształtowanie struktur przestrzennych wspierających zdolności obronne państwa;
- Cel 6. Przywrócenie i utwalenie ładu przestrzennego.

Cele rozwojowe *Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020* są zgodne przede wszystkim z celami 2, 3, 4 i 6.

**Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie**, przyjętej przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego jest dokumentem określającym cele i sposób prowadzenia polityki rozwoju kraju w ujęciu regionalnym (wojewódzkim). Strategia wyznacza cele i priorytety rozwoju kraju w wymiarze terytorialnym, określa rolę regionów w tym procesie, nakreśla zasady koordynacji działań rozwojowych realizowanych przez różne podmioty publiczne.

Celem strategicznym KSRR do 2020 jest: efektywne wykorzystywanie specyficznych regionalnych oraz terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności w horyzoncie długookresowym. Rozwinięciem celu strategicznego są trzy cele szczegółowe polityki regionalnej:

- I. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów,
- II. Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie procesom marginalizacji na obszarach problemowych,
- III. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Cele rozwojowe *Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do roku 2020* są zgodne z następującymi obszarami tematycznymi określonymi w KSRR:

- 1.2.1. Zwiększanie dostępności komunikacyjnej wewnątrz regionów,
- 1.2.2. Wspieranie rozwoju i znaczenia miast subregionalnych, 1.3.1. Rozwój kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego i społecznego, 1.3.6. Wykorzystanie walorów środowiska przyrodniczego oraz potencjału dziedzictwa kulturowego,
- 2.3. Restrukturyzacja i rewitalizacja miast i innych obszarów tracących dotychczasowe funkcje społeczno-gospodarcze,
  - 2.2.1. Usługi edukacyjne i szkoleniowe,
  - 2.2.2. Usługi medyczne,
  - 2.2.3. Usługi komunikacyjne,
  - 2.2.4. Usługi komunalne i związane z ochroną środowiska,
  - 2.2.5. Usługi kulturalne.

## Obszar Strategicznej Interwencji Inowrocławia

W warunkach województwa kujawsko-pomorskiego wykreowane zostały cztery poziomy, na których będzie się odbywał proces planowania i wdrażania polityki terytorialnej.

Poziomy te zostały określone następująco:

1. Poziom wojewódzki – obejmuje miasta Bydgoszcz i Toruń oraz obszar powiązany z nimi funkcjonalnie;
2. Poziom regionalny i subregionalny – obejmuje miasta Włocławek, Grudziądz i Inowrocław wraz z obszarami powiązanyymi z nimi funkcjonalnie (OSI miast regionalnych/subregionalnych);
3. Poziom ponadlokalny (powiatowy) – obejmuje obszar powiatu ziemskiego (Obszary Rozwoju Społeczno-Gospodarczego);
4. Poziom lokalny – w ramach realizacji idei rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność (RLKS).

Na każdym poziomie realizowane będą zadania odpowiadające jego specyfice. W tym celu zidentyfikowane zostaną główne problemy oraz kierunki rozwoju w oparciu o obowiązujące dokumenty planistyczne na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Planowane i wdrażane przedsięwzięcia powinny wzmacniać potencjał rozwojowy danego obszaru, a w ich realizację powinny być zaangażowane jednostki terytorialne wchodzące w skład danego obszaru funkcjonalno-przestrzennego. Zadania będą realizowane głównie przy wsparciu środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 oraz innych źródeł finansowania.

Na poziomie Inowrocławia polityka terytorialna będzie wdrażana w ramach Obszaru Strategicznej Interwencji dla miasta Inowrocławia i obszaru powiązanego z nim funkcjonalnie. Podstawą dla podejmowania wspólnych działań będzie zidentyfikowanie i chęć realizacji wspólnego celu służącego rozwiązywaniu istotnych dla tego obszaru problemów przy jednoczesnym wykorzystaniu jego potencjałów.

Dla podjęcia działań w zakresie zarządzania rozwojem na poszczególnych poziomach konieczne będzie przygotowanie strategii rozwoju dla obszaru objętego instrumentem ZIT oraz pozostałych obszarów w ramach poziomu regionalnego/subregionalnego i powiatowego.

Samorządy tworzące Obszar Strategicznej Interwencji dla miasta Inowrocławia i obszaru powiązanego z nim funkcjonalnie ustalają zakres współpracy poprzez podpisanie porozumienia i określenie w nim zadań i celów oraz przygotowują wspólnie Strategię rozwoju wraz z listami projektów, które to będą stanowiły element niezbędny do ubiegania się o środki z RPO WK-P, w ramach konkursów z „kodem dostępu”.

Obszar Strategicznej Interwencji miasta Inowrocławia i obszarów powiązanych z nim funkcjonalnie został wyznaczony w oparciu o delimitację przeprowadzoną przez Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku.

Obszar strategicznej interwencji Inowrocławia obejmujący Inowrocław i obszar powiązany z nim funkcjonalnie określony został w Uchwale Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego Nr 17/538/14 z dnia 23 kwietnia 2014 r.

23 marca 2015 r. Rada Miejska Inowrocławia wyraziła zgodę na zawarcie porozumienia w sprawie wzajemnej współpracy z Gminą Inowrocław w ramach wdrażania polityki terytorialnej Województwa Kujawsko-Pomorskiego w zakresie Obszaru Strategicznej Interwencji Inowrocławia i obszaru powiązanego z nim funkcjonalnie.

## PERSPEKTYWY I KIERUNKI ROZWOJU

W dalszej części Strategii przedstawiono priorytety, cele rozwojowe i kierunki działania odnoszące się do obszarów życia społeczno-gospodarczego (społeczność, infrastruktura, gospodarka, przestrzeń, ekologia). Dla każdego celu rozwojowego wskazano powiązania z celami strategicznymi zapisanymi w *Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020. Plan modernizacji 2020+*.

### PRIORYTET I: GOSPODARKA I MIEJSCA PRACY

**POWIĄZANIE ZE STRATEGIĄ ROZWOJU WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO DO ROKU 2020** Cel strategiczny: Gospodarka i miejsca pracy, Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi.

Inowrocław to miasto średnie o dużym potencjale gospodarczym, istotne dla rozwoju gospodarczego kraju, a jednocześnie predestynowane do pełnienia roli centrum rozwoju gospodarczego województwa. Zgodnie z założeniami *Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego* miasta średnie odpowiedzialne są za bilansowanie rynków pracy i podstawowym kierunkiem działań tych miast powinno być tworzenie warunków rozwoju gospodarczego (co pozwoli im pełnić rolę silnych podregionalnych rynków pracy). Istotnym kierunkiem działań jest zwiększanie liczby osób pracujących. W szczególności zwraca się uwagę na promocję pracy i zatrudniania osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy - w tym osób młodych, kobiet oraz osób w grupie wiekowej 50+.

Należy podejmować działania zmierzające do zwiększenia aktywności mieszkańców Inowrocławia poprzez zastosowanie dostępnych form aktywizacji zawodowej zgodnych z ustawowo określonymi formami wsparcia oraz tworzenie warunków pozwalających na skuteczną walkę z bezrobociem. Działania związane z pobudzaniem przedsiębiorczości wśród mieszkańców oraz inwestycji gospodarczych powinny być realizowane równomiernie na terenie miasta z uwzględnieniem potencjału rozwojowego. Należy zwrócić uwagę na rejony miasta, na których spada dynamika rejestracji podmiotów gospodarczych lub obecna sytuacja wskazuje na niski wskaźnik zainwestowania. Sfera gospodarcza powinna być pobudzana m.in. w obszarze rewitalizacji wyznaczonym w programie rewitalizacji miasta.

#### **CEL ROZWOJOWY – Stworzenie korzystnych warunków do inwestowania i tworzenia nowych miejsc pracy w Inowrocławiu**

- wspieranie instytucji otoczenia biznesu,
- organizowanie seminariów, konferencji, targów,
- pobudzenie sfery prywatnej do działań w celu rozwoju miasta,
- wspieranie przedsiębiorczości mieszkańców,
- wspieranie gospodarki społecznej (spółdzielnie socjalne),
- wspieranie rozwoju inwestycji i usług w tzw. srebrnym sektorze gospodarki<sup>7</sup>,
- propagowanie idei tworzenia klastrów i powiązań kooperacyjnych.

<sup>7</sup> „Srebrna gospodarka” to termin obejmujący wszelką działalność gospodarczą mającą na celu zaspokajanie potrzeb wyłaniających się z procesu starzenia się ludności.



**CEL ROZWOJOWY – Opracowanie kierunkowej oferty inwestycyjnej**

- opracowanie planu marketingowego promocji gospodarczej,
- współpraca z PUP, szkołami różnych szczebli i instytucjami szkolącymi w celu zapewnienia przedsiębiorcom odpowiedniej kadry pracowniczej,
- współpraca z innymi podmiotami przy promowaniu miasta jako atrakcyjnego miejsca do inwestowania.

**PRIORYTET II: INFRASTRUKTURA**

POWIĄZANIE ZE STRATEGIĄ ROZWOJU WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO DO ROKU 2020 Cel strategiczny: Dostępność i spójność.

Realizacja tego celu ma doprowadzić do zapewnienia właściwej dostępności zewnętrznej i efektywnej komunikacji wewnętrznej Inowrocławia, które pozwolą na prawidłową obsługę mieszkańców oraz prawidłową obsługę dla potrzeb rozwoju gospodarczego.

Rozwiązanie problemów transportowych Inowrocławia dotyczy aspektu usprawnienia/uzupełnienia sieci drogowych, jak też inwestycji w miejski transport publiczny<sup>8</sup>. W strategii wojewódzkiej podkreślone zostały działania na sieci drogowej planowane wobec Inowrocławia – największego miasta regionu leżącego poza siecią dróg najwyższych klas – przebudowę DK15 i DK25 do parametrów dróg dwujezdniowych (wraz z obwodnicą miasta), co ma zapewnić integrację komunikacyjną Inowrocławia z Bydgoszczą i Toruniem oraz dobrą dostępność zewnętrzną. Przebudowa DK15 ma zapewnić również połączenie drogą dwujezdniową z drogami S5 i A2. Jako priorytet wskazuje się realizację odcinka Inowrocław – Toruń z obwodnicą Inowrocławia.

Rozwój sieci drogowej Inowrocławia wymaga usprawnienia ruchu wewnątrzmięjskiego, przede wszystkim zapewnienia bezpiecznych połączeń pomiędzy różnymi częściami miasta. Wśród najważniejszych potrzeb wskazuje się budowę łącznika ul. Wojska Polskiego od al. Niepodległości do ul. Stanisława Staszica wraz z przebudową skrzyżowania ulic: Stanisława Staszica – Poznańska – Górnicza; ponadto budowę drugiej jezdni ul. Wojska Polskiego (od ul. Szarych Szeregów do al. 800-lecia Inowrocławia), budowę ulicy dwujezdniowej łączącej al. Niepodległości z ul. Wojska Polskiego przy stacji kolejowej Inowrocław – Rąbinek, budowę drogi łączącej ul. Marulewską z ul. Szymborską i ul. Miechowicką, a także budowę łącznika Toruńska – Jacewska – Św. Ducha i budowę drugiej jezdni al. Niepodległości i połączenia z ul. Wojska Polskiego.

Szansą poprawy dostępności transportowej Inowrocławia są plany w stosunku do głównych linii kolejowych, łączących kujawsko-pomorskie z Warszawą, Trójmiastem, Poznaniem i Szczecinem zapisane w *Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-*

<sup>8</sup> Zgodnie ze *Strategią Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego* Usprawnienie systemów transportowych największych miast i obszarów podmiejskich Bydgoszczy- Torunia, Włocławka, Grudziądz i Inowrocławia-system transportu aglomeracyjnego będzie „uszczegółowieniem” systemu regionalnego dla gmin wchodzących w skład czterech obszarów funkcjonalnych największych miast województwa, to znaczy: OF Bydgoszczy i Torunia, OF Włocławka, OF Grudziądz i OF Inowrocławia i będzie realizowany jako część pakietu działań polityki terytorialnej wobec obszarów funkcjonalnych największych miast (jako element pakietów zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych). Główna idea systemu polega na włączeniu gmin podmiejskich w system miejskiej komunikacji publicznej tych miast poprzez działania techniczne i organizacyjne. Inowrocław – ośrodek o znaczeniu podregionalnym w zakresie funkcji gospodarczych, powinien być powszechnie dostępny z terenu powiatów sąsiednich – zakłada się, że obszar dobrej dostępności powinien obejmować strefę w promieniu co najmniej 30 km.

*Pomorskiego*. W dokumencie założono działania na rzecz zapewnienia technicznej możliwości realizacji połączeń pasażerskich z prędkością co najmniej 160 km/h, co pozwoli na ustanowienie kwalifikowanych połączeń kolejowych z Bydgoszczy, Torunia, Włocławka i Inowrocławia do ośrodków metropolii sieciowej w Polsce oraz stworzy możliwość rozwoju szybkich połączeń zagranicznych – zwłaszcza zwiększenia liczby połączeń bezpośrednich z Berlinem. Ponadto w Inowrocławiu planuje się kolejową platformę przeładunkową – czyli stworzenie nowoczesnej infrastruktury przeładunkowej dla rozwoju logistyki na linii kolejowej intensywnie wykorzystywanej dla celów transportowych.

Nie wyklucza się także podjęcia w przyszłości działań mających na celu reaktywację połączeń pasażerskich na niektórych liniach obecnie wyłączonych z ruchu - przywrócenie ruchu pasażerskiego na linii kolejowej Inowrocław-Żnin.

Zwiększenie udziału mieszkańców miasta w korzystaniu ze zbiorowej komunikacji miejskiej poprzez modernizację taboru - wprowadzenie do eksploatacji autobusów z napędami ekologicznymi (hybrydy, elektryczne), zwiększanie udziału pojazdów niskowejściowych, co poprawi dostęp dla osób niepełnosprawnych, rozbudowa inteligentnych systemów transportowych.

#### **CEL ROZWOJOWY – Budowa i modernizacja infrastruktury drogowej**

Zakłada kontynuowanie działania na rzecz budowy i przebudowy dróg gminnych, powiatowych, wojewódzkich i krajowych wraz z niezbędnym uzbrojeniem:

- budowa obwodnicy Inowrocławia,
- przebudowa ważnych dróg w mieście łączących duże osiedla mieszkaniowe z centrum miasta oraz wyloty z miasta,
- przebudowa dróg gminnych wraz z uzupełnieniem uzbrojenia i ścieżkami rowerowymi oraz ciągami pieszo-jezdnymi,
- przebudowa dróg krajowych przebiegających przez miasto,
- budowa parkingów rowerowych (bike&ride).

#### **CEL ROZWOJOWY – Rozwój transportu zbiorowego**

- budowa infrastruktury transportowej uwalniającej tereny mieszkaniowe i inwestycyjne/gospodarcze,
- modernizacja miejskiego transportu zbiorowego - wprowadzenie do eksploatacji autobusów z napędami ekologicznymi (hybrydy, elektryczne), zwiększanie udziału pojazdów niskowejściowych, co poprawi dostęp dla osób niepełnosprawnych, rozbudowa inteligentnych systemów transportowych.

#### **CEL ROZWOJOWY – Poprawa i ochrona środowiska naturalnego**

- poprawa efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznej i mieszkalnych,
- konsekwentna modernizacja systemów ciepłych (ograniczenie niskiej emisji),
- przebudowa ujęcia wody w Trzaskach,
- rozwiązanie problemu gospodarowania wodami opadowymi,
- modernizacja i rozbudowa sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i ciepłowniczej,
- modernizacja oświetlenia ulicznego,
- zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii,

- wspierania działań zmierzających do wykorzystania odnawialnych źródeł energii w mieszkalnictwie,
- działania informacyjno-edukacyjne podnoszące świadomość mieszkańców w zakresie oszczędności i poszanowania energii, a także efektów podejmowanych interwencji,
- wykorzystanie odpadów jako źródła energii,
- budowa schroniska dla zwierząt.

### **CEL ROZWOJOWY – Równomierny rozwój przestrzenny miasta**

Ideą tego celu rozwojowego jest utrzymanie ładu przestrzennego w mieście, związanego z prowadzeniem spójnej i przejrzystej polityki przestrzennej miasta. Służyć temu ma m.in. dokonanie przeglądu i zmian w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego oraz aktualizacja studium zagospodarowania przestrzennego miasta, co będzie wiązać się z kompleksową poprawą ładu przestrzennego i zagospodarowania:

- aktualizacja studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Inowrocław,
- dostosowanie istniejących MPZP do potrzeb i oczekiwań inwestorów,
- modernizacja przestrzeni publicznej, m.in. w obszarze rewitalizacji wyznaczonym w programie rewitalizacji miasta,
- odnowa zasobów zabytkowych.

### **PRIORYTET III: EFEKTYWNY SYSTEM EDUKACJI**

*POWIĄZANIE ZE STRATEGIĄ ROZWOJU WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO DO ROKU 2020* Cel strategiczny: Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi.

Istotnym problemem rozwoju zidentyfikowanym w Inowrocławiu jest stosunkowo wysoki poziom bezrobocia. Według założeń Strategii Rozwoju Województwa średnie ośrodki miejskie, do których należy Inowrocław docelowo powinny pełnić rolę regionalnych/podregionalnych centrów aktywizacji gospodarczej, dlatego zakłada się wsparcie w ramach polityki regionalnej rozwoju gospodarczego średnich miast, w celu przezwyciężenia wysokiej nierównowagi na rynku pracy tych miast oraz obszarów je otaczających.

Bardzo duże znaczenie dla przeciwdziałania bezrobociu ma poziom wykształcenia mieszkańców, edukacja dostosowana do potrzeb rynku pracy. Należy zwrócić uwagę na rejon miasta, w którym obserwuje się koncentrację problemów niskiej aktywności zawodowej i społecznej oraz niższe wyniki w nauce. Do rejonów takich należy m.in. obszar śródmieścia i otaczające go osiedla mieszkaniowe, a także osiedle mieszkaniowe Mątwy. Przedsięwzięcia edukacyjne skierowane do osób zamieszkujących obszary koncentracji problemów społecznych, w tym bezrobocia i słabych wyników w nauce, będą realizowane m.in. w ramach programu rewitalizacji Inowrocławia. Ze względu na zmiany demograficzne, których konsekwencją będzie wzrost liczebności populacji osób starszych istotne jest zwrócenie uwagi na potrzebę kształcenia kadr w kierunkach mających zaspokoić potrzeby tej części społeczeństwa, tj. w zakresie opieki zdrowotnej i społecznej.

Głównym celem podejmowanych działań jest poprawa efektywności i jakości kształcenia, która wymaga podjęcia szeregu interwencji w aspektach zapewnienia wysokiego poziomu nauczania, zmiany organizacji procesu kształcenia i poprawy warunków jego realizacji, promocji wykształcenia oraz dostosowania kształcenia do szybko zmieniającej się rzeczywistości. Jakość kształcenia ma podstawowy wpływ na konkurencyjność gospodarki.

System edukacji powinien być dostosowany do zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Ideą tego kierunku jest edukacja na potrzeby rynku pracy. W ramach działań programowanych w związku z rozwojem edukacji należy wziąć pod uwagę kształcenie wykwalifikowanej kadry na potrzeby rozwoju turystyki zdrowotnej.

### **CEL ROZWOJOWY – Zapewnienie wysokiego standardu bazy oświatowej**

Zapewnienie wysokiego standardu bazy oświatowej, m.in. poprzez doposażenie szkół uatrakcyjni sposób prowadzenia zajęć oraz wzbogaci program nauczania w ciekawe dla uczniów treści edukacyjne. Poprawa standardu bazy dotyczy także rozwoju przyszkolnej infrastruktury sportowej i racjonalnego wykorzystania bazy sportowej. Planowane działania to:

- rozbudowa bazy do zajęć pozalekcyjnych (place zabaw, boiska, sale),
- utworzenie multimedialnego Centrum Geologii i Laboratorium Bursztynu („mini-Kopernik”),
- szersza dostępność obiektów sportowych,
- place zabaw przy przedszkolach,
- modernizacja kompleksów i obiektów sportowych.

### **CEL ROZWOJOWY - Zapewnienie wysokiego poziomu nauczania na wszystkich poziomach edukacji**

Najistotniejszym zagadnieniem w niniejszym priorytecie jest zapewnienie wysokiego poziomu nauczania na wszystkich poziomach edukacji. Planowane działania mają na celu zwiększenie poziomu kompetencji, wiedzy, umiejętności mieszkańców Inowrocławia:

- poprawa jakości edukacji przedszkolnej i kształcenia ogólnego,
- utrzymanie wysokiego poziomu edukacji w szkołach podstawowych i gimnazjalnych,
- organizacja zajęć dodatkowych,
- indywidualizacja nauczania,
- programy stypendialne,
- nauczanie doświadczałne,
- rozwijanie świadomości ekologicznej dzieci i młodzieży,
- nauka języków obcych w przedszkolach,
- opracowanie programu współpracy rodziców i szkół w procesie wychowania i nauki dzieci w szkołach podstawowych i gimnazjalnych.
- wspieranie, wzmacnianie szkolnictwa ponadgimnazjalnego, w szczególności zawodowego.

## PRIORYTET IV: INOWROCŁAW - ATRAKCYJNE MIEJSCA ZAMIESZKANIA

*POWIĄZANIE ZE STRATEGIĄ ROZWOJU WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO DO ROKU 2020* Cel strategiczny: Sprawne zarządzanie Gospodarka i miejsca pracy, Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi.

Atrakcyjne warunki życia to synergia działań społecznych, gospodarczych i środowiskowych. Obejmują wszelkie działania wpływające na jakość życia i warunki zamieszkania. Ze względu na strefę uzdrowiskową istotne jest utrzymanie w mieście wysokich walorów środowiska.

Przeciwdziałanie degradacji środowiska i dążenie do racjonalnego wykorzystania przestrzeni w mieście wymaga racjonalnego planowania rozwoju terenów mieszkaniowych.

### **CEL ROZWOJOWY – Lepszy dostęp do usług społecznych i zdrowotnych**

Inowrocław posiada duży potencjał w zakresie lecznictwa uzdrowiskowego. Należy go wykorzystać do stworzenia sektora gospodarki uzdrowiskowej, rozumianego jako ogół działalności gospodarczych, miejsc pracy oraz dochodów lokalnych związanych z obsługą kuracjuszy w uzdrowiskach. Z rozwojem uzdrowisk wiąże się także szansa realizacji przez przedsiębiorców prywatnych usług typu wellness, medycyny estetycznej czy rehabilitacji.

W *Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego* przewidziano pakiety działań dla uzdrowisk oraz turystyki zdrowotnej, w tym dla Inowrocławia (opracowanie i wdrożenie pakietu działań „Uzdrowisko Inowrocław”), które będą integrować i koordynować wszelkie dziedziny istotne dla ich funkcjonowania.

Ze względu na postępujący proces starzenia się społeczeństwa należy wziąć pod uwagę rozwój usług i produktów adresowanych dla ludności starszej. Będzie to sukcesywnie powiększająca się grupa konsumentów, charakteryzująca się specyficznymi potrzebami.

Należy wspierać działania zmierzające do utworzenia w Inowrocławiu oddziału psychiatrycznego w miejscowym szpitalu oraz rozwoju bazy lecznictwa zamkniętego psychiatrycznego.

Jednym z najważniejszych wyzwań dla placówek opieki zdrowotnej i społecznej jest konieczność dostosowania infrastruktury opieki dla potrzeb coraz liczniejszej grupy osób starszych. Kierunek ten obejmuje rozwijanie bazy infrastrukturalnej usług medycznych i opiekuńczych:

- rozwój infrastruktury służącej wspieraniu osób starszych i niepełnosprawnych – m.in. powstanie zakładu opiekuńczo – leczniczego, kolejnych mieszkań chronionych, placówek dziennego pobytu, w tym specjalistycznych,
- rozwój systemu wspierania dziecka przez dalszą rozbudowę bazy umożliwiającej organizację świadczeń opiekuńczych, terapeutycznych, wychowawczych oraz żywieniowych i innych,
- zwiększenie bazy tymczasowych miejsc noclegowych dla osób bezdomnych,
- rozbudowanie bazy edukacji i wspierania rodziny w celu zapobiegania sytuacjom kryzysowym oraz niesienie pomocy w wychodzeniu z sytuacji kryzysowych,
- powstanie kolejnych siłowni na wolnym powietrzu.

Działania związane z rozwojem i modernizacją infrastruktury społecznej powinny z pewnością być podejmowane w rejonach miasta o wysokiej koncentracji problemów społecznych w ramach prowadzonej polityki rewitalizacji miasta. Szczególnie duży udział osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej obserwuje się w rejonie śródmieścia i otaczających go terenów mieszkaniowych, a także w rejonie osiedla Mątwy.

Należy podejmować także działania na rzecz osób starszych, angażując tę grupę wiekową w życie miasta, np. poprzez warsztaty, wykłady, szkolenia edukacyjne, i inne wydarzenia odbywające się w formule wymiany międzypokoleniowej.

Ważnym przesłaniem tego kierunku jest rozwój usług w zakresie rehabilitacji, wsparcia i świadczeń mieszczących się w szerokim obszarze usług uzdrowiskowych oraz podejmowanie działań na rzecz podwyższania jakości i rozwoju różnych form opieki i pomocy dziecku i rodzinie:

- wzmożona profilaktyka prozdrowotna oparta przede wszystkim o lokalną bazę uzdrowiskową,
- wspieranie rodziny w opiekowaniu się i wychowywaniu dziecka m.in. karta dużej rodziny,
- organizowanie akcji profilaktycznych dotyczących problemów alkoholowych, narkotykowych i przeciwdziałania przemocy w rodzinie,
- podniesienie zdrowotnej świadomości mieszkańców oraz upowszechnienie wiedzy z zakresu zdrowego stylu życia.

### **CEL ROZWOJOWY - Poprawa dostępności mieszkań i ich stanu**

Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego jest istotnym elementem rozwoju społecznego, ponieważ stanowi niezbędny warunek zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonowania rodzin, przyczynia się do podnoszenia atrakcyjności miasta dla zamieszkania (w tym przeciwdziałanie emigracji i łagodzenie skutków niekorzystnych zmian demograficznych).

Mimo prowadzonych w minionych latach działań rewitalizacyjnych, w mieście nadal występują duże potrzeby w zakresie odnowy obszarów, na których ma miejsce nadmierna koncentracja negatywnych zjawisk. W związku z tym planuje się kontynuację wsparcia procesów rewitalizacji miasta na podstawie ustaleń programu rewitalizacji Inowrocławia, prowadzącej przede wszystkim do pozytywnych efektów społecznych. Planowane działania to:

- remonty i modernizacja budynków komunalnych,
- realizacja budownictwa komunalnego i socjalnego,
- rozwój nowych terenów mieszkaniowych (uzbrojenie, drogi, usługi).

### **CEL ROZWOJOWY - Poprawa warunków życia w mieście**

- zapewnienie dobrych warunków do życia rodzin z dziećmi,
- stworzenie standardów dostępności miasta w zakresie infrastruktury dla mieszkańców, głównie osób niepełnosprawnych, starszych, rodzin z dziećmi,
- rozbudowa systemu monitoringu w mieście,
- wzmocnienie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa mieszkańców.

## Priorytet V: ZWIĘKSZENIE ZNACZENIA UZDROWISKA INOWROCŁAW

POWIĄZANIE ZE STRATEGIĄ ROZWOJU WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO DO ROKU 2020 Cel strategiczny: Gospodarka i miejsca pracy, Tożsamość i dziedzictwo.

Inowrocław posiada predyspozycje dla rozwoju „turystyki zdrowotnej” (czyli organizacji pobytów związanych z poprawą zdrowia) i wskazuje się tę dziedzinę do wsparcia jako nowej kategorii turystycznego produktu markowego, ale jednocześnie lokalnie potencjalnie ważnej dziedziny gospodarki. Walory uzdrowiska będą mogły być wykorzystane przy kreowaniu tożsamości i wizerunku miasta.

Należy kontynuować działania zmierzające do stałego uatrakcyjniania oferty miasta dla turystyki biznesowo-kongresowej<sup>9</sup>, zwiększenia różnorodności usług turystycznych w oparciu o rozwój bazy hotelowo-wypoczynkowej oraz uzdrowiskowej, położenie na Szlaku Piastowskim oraz tworzone lokalne produkty markowe.

Ważnym czynnikiem budowy marki miasta są rozpoznawalne w regionie i w kraju wydarzenia kulturalne, jak np. Inowrocławska Noc Solanna, Inowrocławski Festiwal Światła i Smaku, Ino-Rock Festiwal, Ogólnopolski Festiwal Młodzieżowych Orkiestr Dętych, Ogólnopolski Festiwal Małych Form Teatralnych „Arlekinada”, Jarmark Kujawski, Złot Motocyklowy na Soli.

### **CEL ROZWOJOWY - Rozwój infrastruktury pro-turystycznej i różnych form turystyki**

- zagospodarowanie turystyczne Noteci,
- budowa, rozbudowa ścieżek rowerowych i ciągów pieszo – jezdnych,
- rewitalizacja fragmentu średniowiecznego muru miejskiego,
- budowa miejsc parkingowych umożliwiających respektowanie zakazu wjazdu pojazdów do strefy uzdrowiskowej „A”,
- utrzymanie i konserwacja ścieżek zdrowotnych,
- wspieranie rozwoju lotniska Aeroklubu Kujawskiego w celu wykorzystania go do celów biznesowych i turystycznych.

### **CEL ROZWOJOWY – Aktywna promocja turystyczna i gospodarcza**

- wspomaganie rozwoju lokalnych producentów zdrowej żywności,
- duże akcje promocyjne Inowrocławia w kraju i za granicą,
- przeprowadzenie badań dot. określenia rynków docelowych,
- stworzenie marki uzdrowiska i jej promocja,

<sup>9</sup> W *Strategii Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego* przewidziano wykorzystanie do celów biznesowych i turystycznych (a przy okazji także dla rozwoju sportów lotniczych, celów szkoleniowych, rekreacyjnych) – małych lotnisk lokalnych (w tym także rozwoju lotnisk działających obecnie na rzecz aeroklubów). Dotyczy to m.in. lotniska w Inowrocławiu. Realizacja tego zamiaru będzie jednak zależna przede wszystkim od zainteresowania i zaangażowania inwestorów prywatnych (środowiska biznesowego) oraz samorządu (dla którego będzie to czynnik zwiększający konkurencyjność gospodarki). Zamierza się opracować „koncepcję rozwoju lotnisk aeroklubowych dla celów biznesowych i turystycznych” – będzie ona wypracowywała optymalny model ich funkcjonowania oraz zawierała elementy programu dalszego rozwoju.

- branżowa promocja gospodarcza np. wspólna promocja określonych branż działających w mieście,
- wzmożona współpraca z organizacjami pozarządowymi.



## System wdrażania Strategii

Strategia rozwoju jest dokumentem zawierającym podstawowe wytyczne dotyczące kierunków rozwoju miasta ujęte w cele strategiczne i operacyjne oraz ogólnie określone kierunki działań.

Wdrażanie Strategii jest procesem ciągłym. Obejmować będzie przyjęcie wszystkich założonych projektów, weryfikację istniejących i opracowanie brakujących programów realizacyjnych. Określone zadania zorganizuje i wykona jednostka organizacyjna (Wydział Urzędu Miasta). Jeżeli wykonanie zadania wymaga współdziałania kilku jednostek organizacyjnych, to Prezydent wyznaczy spośród nich koordynatora. Zadania o charakterze bardziej złożonym, wymagające współpracy jednej lub kilku jednostek organizacyjnych z podmiotami zewnętrznymi z wykorzystaniem źródeł finansowych zewnętrznych, mogą być realizowane przez inny podmiot pod nadzorem wskazanego wydziału. W drodze szczegółowych ustaleń, niezbędne będzie określenie dla każdego zadania terminu wykonania, źródeł finansowania.

Hierarchizacji priorytetów czyli podejmowanie decyzji o ich finansowym udziale w ogólnej wielkości środków dostępnych na rozwój, służyć będzie obserwacja zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, badania koniunktury gospodarczej oraz monitoring wdrażania Strategii.

## Monitoring i ewaluacja Strategii

Wdrażanie zapisów strategii podlegać będzie stałemu monitoringowi prowadzonemu poprzez przygotowanie sprawozdań z realizacji przedsięwzięć wdrażających poszczególne cele. Sprawozdania te będą przygotowywane na podstawie pozyskiwanych informacji z Wydziałów Urzędu Miasta, jednostek i innych podmiotów realizujących zapisy strategii. A także poprzez obserwację zmian wielkości określonych mierników/wskaźników, będących miarą osiągnięcia wyznaczonych priorytetów.

Realizacja ustaleń Strategii będzie monitorowana za pomocą następujących narzędzi:

- systemu STRATEG stanowiącego bazę danych, w ramach której są gromadzone informacje na temat wskaźników kluczowych dla monitorowania i programowania polityki rozwoju, utworzonego przez Główny Urząd Statystyczny w porozumieniu z Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju – co gwarantuje wiarygodność, rzetelność i porównywalność danych,

- za pomocą monitorowania stopnia realizacji przedsięwzięć wdrażających poszczególne cele.

Tabela 7. Baza wskaźników do prowadzenia monitoringu realizacji celów strategicznych.

Priorytet	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło danych
<b>I. Gospodarka i miejsca pracy</b>	Liczba bezrobotnych	os.	Wojewódzki Urząd Pracy
	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Podjęcia pracy przez bezrobotnych w roku	os.	Wojewódzki Urząd Pracy
	Pracujący na 1000 mieszkańców	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba podmiotów gospodarczych	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Wskaźnik przedsiębiorczości - podmioty gospodarcze wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej w sektorze prywatnym - osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba powstałych klastrów i powiązań kooperacyjnych na terenie miasta	szt.	dane własne (BOIN)
	Plan marketingowy promocji gospodarczej	szt.	dane własne (BOIN)
	Nowi inwestorzy w mieście	szt.	dane własne (BOIN)
<b>II. Infrastruktura</b>	Długość dróg gminnych o twardej nawierzchni	km	dane własne (WDT)
	Długość nowo wybudowanej sieci dróg gminnych	km	dane własne (WIR)
	Długość dróg gminnych przebudowanych/rozbudowanych	km	dane własne (WIR)
	Długość ścieżek rowerowych na terenie miasta	km	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba miejsc przeznaczonych do postoju rowerów	szt.	dane własne (WDT)
	Liczba wypadków/ zdarzeń drogowych	szt.	statystyki policyjne (SM)
	Liczba zakupionych jednostek taboru pasażerskiego w publicznym transporcie zbiorowym komunikacji miejskiej	szt.	MPK
	Liczba pasażerów przewiezionych miejską komunikacją publiczną	os.	MPK

	Długość wybudowanej kanalizacji sanitarnej	km	PWiK
	Długość wybudowanej sieci wodociągowej	km	PWiK
	Mieszkańcy korzystający z sieci wodociągowej	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Mieszkańcy korzystający z sieci kanalizacyjnej	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Długość czynnej sieci rozdzielczej	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Długość wybudowanej sieci ciepłej	km	ZEC
	Udzielone dotacje na zamienne źródła ciepła	szt.	dane własne (WGK)
	Liczba zmodernizowanych energetycznie budynków	szt.	dane własne (WGL, PGKiM)
	Liczba obowiązujących MPZP (w tym liczba zmian)	szt. (szt.)	dane własne (WGP)
	Powierzchnia miasta objęta MPZP (w tym powierzchnia zmian)	ha / % (ha)	dane własne (WGP)
	stężenie średnioroczne pyłu zawieszonego PM10	µg/m <sup>3</sup>	dane własne (WGK)
	Stężenie średnioroczne dwutlenku siarki	µg/m <sup>3</sup>	dane własne (WGK)
	Stężenie średnioroczne dwutlenku azotu	µg/m <sup>3</sup>	dane własne (WGK)
<b>III. Efektywny system edukacji</b>	Liczba wybudowanych/zmodernizowanych kompleksów i obiektów sportowych	szt.	dane własne (WOS)
	Nowe place zabaw na terenie miasta	szt.	dane własne (WGK)
	Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba dzieci uczestniczących w lekcjach nauki języków obcych w przedszkolach	os.	Dane własne (WOS)
	Liczba dzieci uczęszczających do szkół i placówek podległych miastu	os.	Dane własne (WOS)
	Liczba dzieci objętych dodatkowymi zajęciami w szkołach	os.	Dane własne (WOS)
	Kwota przeznaczona na programy stypendialne dla uczniów	tys. zł	Dane własne (WOS)
	Liczba uczniów objętych wsparciem w programie stypendialnym	os.	Dane własne (WOS)

	Nauczyciele o najwyższym stopniu awansu zawodowego (dyplomowani)	os.	Dane własne (WOS)
	Współczynnik skolaryzacji brutto (odsetek osób uczących się) - szkoły podstawowe	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Współczynnik skolaryzacji brutto (odsetek osób uczących się)- gimnazja	%	Bank Danych Lokalnych GUS
<b>IV. Inowrocław – atrakcyjne miejsce zamieszkania</b>	Liczba ludności (wg faktycznego miejsca zamieszkania, stan w dniu 31.XII)	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem	%	Bank Danych Lokalnych GUS
	Przychodnie na 10 tys. mieszkańców	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba osób starszych i niepełnosprawnych objętych świadczeniami w formie usług opiekuńczych	os.	MOPS
	Liczba osób korzystających z poradnictwa rodzinnego i terapii	os.	MOPS
	Liczba beneficjentów ogólnopolskiej karty dużej rodziny	os.	MOPS
	Liczba nowych siłowni na wolnym powietrzu	szt.	dane własne (WGK)
	Liczba zrealizowanych działań prozdrowotnych na terenie miasta	szt.	dane własne (WSS)
	Liczba osób objętych zrealizowanymi działaniami prozdrowotnymi terenie miasta	os.	dane własne (WSS)
	Liczba nowych obiektów budownictwa komunalnego i socjalnego	szt.	dane własne (WIR)
	Liczba pozyskanych lokali (zakup)	szt.	dane własne (WGL)
	Remonty budynków komunalnych	szt.	dane własne (WGL)
	Liczba mieszkań oddanych do użytkowania w mieście	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba rodzin oczekujących na mieszkanie komunalne / socjalne w roku	rodzina	dane własne (WGL)
	Liczba rodzin, którym przyznano lokal komunalny / socjalny w roku	rodzina	dane własne (WGL)
	Liczba zainstalowanych systemów monitoringu w mieście	szt.	dane własne (SM)

	wskaźnik zagrożenia - liczba ujawnionych przestępstw przez Policję	szt.	statystyki policyjne (SM)
	Liczba ujawnionych wykroczeń przez Straż Miejską	szt.	dane własne (SM)
	Wykrywalność przestępstw ogółem	%	statystyki policyjne (SM)
<b>V. Zwiększenie znaczenia Uzdrowiska Inowrocław</b>	Liczba akcji promocyjnych przeprowadzonych w kraju i za granicą	szt.	dane własne (WKS)
	Strategia Marki Inowrocławia i Program Promocji Miasta	szt.	dane własne (WKS)
	Liczba miejsc noclegowych całorocznych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Udzielone noclegi w obiektach zbiorowego zakwaterowania	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Turyści zagraniczni korzystający z noclegów w obiektach zbiorowego zakwaterowania	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Udzielone noclegi turystom zagranicznym w obiektach zbiorowego zakwaterowania	szt.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba działań / projektów realizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi	szt.	dane własne (OPM)
	Uczestnicy imprez organizowanych przez domy i ośrodki kultury, kluby, świetlice	os.	Bank Danych Lokalnych GUS
	Liczba wybudowanych miejsc parkingowych	szt.	dane własne (WIR, WDT)

Źródło: opracowanie własne.

### Definicja ewaluacji

Definicja ewaluacji strategii, która będzie stosowana na potrzeby niniejszego dokumentu to ocena realizacji Strategii rozwoju pod względem skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości zaplanowanych i wdrażanych działań zgodnych z zapisanymi celami strategicznymi. Ocena będzie dokonywana za pomocą badań uwzględniających źródła wtórne i źródła pierwotne.

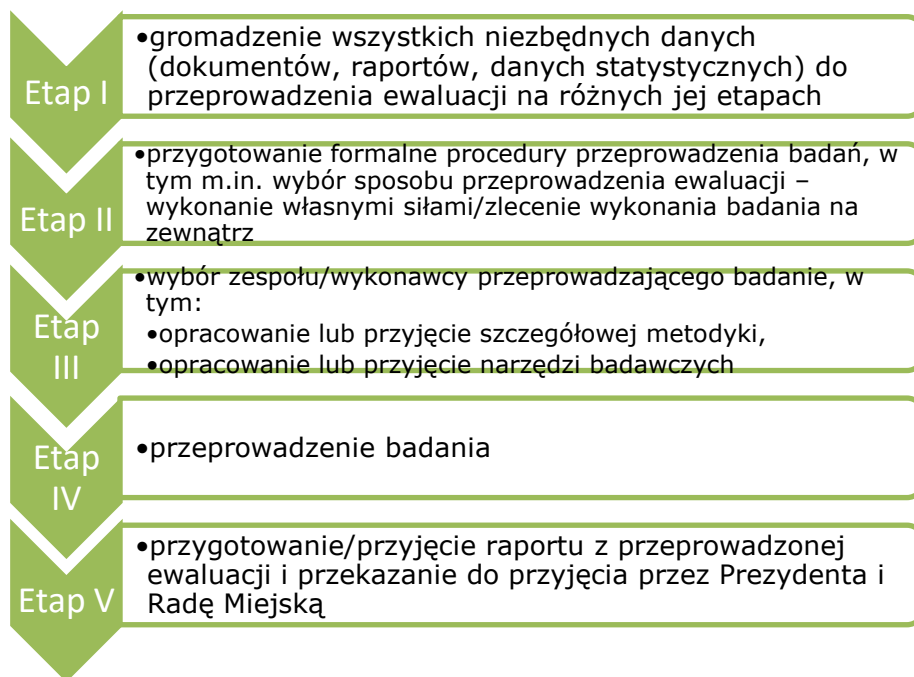
### Częstotliwość ewaluacji

Ewaluacja będzie przeprowadzana co trzy lata, przy czym:

- pierwsze badanie zostanie przeprowadzone w 2017 roku i będzie dotyczyć okresu 2014–2016,
- drugie badanie zostanie przeprowadzone w 2020 roku i będzie dotyczyć okresu 2017–2019.

### Etapy ewaluacji

Przeprowadzenie ewaluacji będzie koordynowane przez jednego z zastępców Prezydenta. Wyznaczy on zespół, do którego zadań będzie należało:



### Pytania badawcze

Pytania badawcze, na jakie powinna odpowiadać ewaluacja przedstawia się w zbiorach według kryteriów ewaluacji, do których należą:

- **Trafność**: Stopień, w jakim zaplanowane cele oraz kierunki działań i projekty odpowiadają potrzebom mieszkańców, czy realizowane projekty przyczynią się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów oraz czy są zgodne z obraną strategią rozwoju, w przypadku strategii ofensywnej, realizowane zadania i projekty strategiczne powinny wpływać na wykorzystanie nadarzających się okazji i wzmacniania atutów? Kryterium weryfikowane jest w ramach ewaluacji ex-ante i on-going, zatem nie będzie brane pod uwagę.
- **Skuteczność**: W jakim stopniu realizowane kierunki działań i projekty przyczyniają się do osiągnięcia zakładanych celów Strategii i rozwoju miasta?
- **Efektywność**: Jaki jest stosunek zasobów realizowanych kierunków działań i projektów oraz nakładów na nie do osiągniętych produktów i rezultatów?
- **Użyteczność**: Czy osiągnięte produkty i rezultaty realizowanych projektów będą użyteczne, funkcjonalne dla mieszkańców, czy mieszkańcy będą z nich korzystać oraz czy pojawiły się pozytywne lub negatywne efekty uboczne?
- **Trwałość**: czy na poziomie użyteczności realizowanych projektów pozostaną trwałe zmiany i czy zmiany te będą użyteczne przez długi czas?

### **Podejmowanie działań w przypadku negatywnych wniosków z przeprowadzonej ewaluacji**

Jeśli wnioski z przeprowadzonej ewaluacji strategii będą negatywne w całości lub w części, Prezydent będzie rekomendował podjęcie odpowiednich środków zaradczych. Przede wszystkim zleci przeprowadzenie analizy, które z negatywnych wniosków podjętych w ramach ewaluacji mogą dotyczyć także innych celów operacyjnych i projektów oraz działań zaradczych. Ewaluacja ex-post obejmuje projekty i działania wykonane, a zatem niekiedy negatywne wnioski z ewaluacji będą się przekładać na projekty podejmowane w przyszłości.

Wnioski z przeprowadzonej analizy zostaną podsumowane rekomendacjami oraz analizą możliwości wyeliminowania działań objętych negatywnymi wnioskami.

Wykonane analizy zostaną przedstawione Prezydentowi, który wraz z zastępcami i kierownikami wydziałów przygotowuje pakiet działań naprawczych, tj. usprawniających funkcjonujące procedury zarządzania strategicznego. W ramach działań naprawczych zostanie dokonana rewizja zatwierdzonych do realizacji i zaplanowanych projektów. Na poszczególnych poziomach zarządzania strategicznego zgodnie z przyjętym systemem wdrażania strategii zostanie ponownie przeprowadzona ocena projektów. W przypadku negatywnego zweryfikowania któregoś z projektów, Prezydent będzie rekomendował usunięcie projektu z budżetu. Zmiany w projektach oraz wprowadzenie nowych projektów będą procedowane zgodnie z przyjętym systemem wdrażania strategii.

## **Uzasadnienie**

Prezydent Miasta Inowrocławia, wykazując inicjatywę uchwałodawczą, wnosi o przyjęcie nowego tekstu Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 r.

Uchwalona w dniu 22 września 2014 r. Strategia Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 r. (uchwała nr XLVI/625/2014 Rady Miejskiej Inowrocławia) była już nowelizowana (uchwała nr XIII/110/2015 Rady Miejskiej Inowrocławia z dnia 26 października 2015 r.).

Kolejna zmiana uchwały wynika z konieczności dostosowania zapisów dotyczących rewitalizacji do definicji rewitalizacji określonej w Wytycznych w zakresie rewitalizacji w programach operacyjnych na lata 2014-2020. Według ekspertów oceniających wnioski o przyznanie dotacji na przygotowanie programu rewitalizacji, obowiązujące zapisy Strategii w niewystarczającym stopniu uzasadniają potrzebę i znaczenie działań rewitalizacyjnych na obszarze gminy. Stąd potrzeba doprecyzowania zapisów odnoszących się do działań rewitalizacyjnych.

W celu zapewnienia przejrzystości i ułatwienia w korzystaniu z tego ważnego dokumentu postanowiono uchwalić nowy tekst Strategii Rozwoju Miasta Inowrocławia do 2020 r.

Zgodnie z art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym do wyłącznej właściwości rady gminy należy uchwalanie programów gospodarczych.

Mając powyższe na uwadze wywołanie uchwały jest uzasadnione.

Przewodniczący Rady Miejskiej Inowrocławia

**Tomasz Marcinkowski**