

**Jarosław Ignacy**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Tomasz Kopyściański**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## **ROLA STRATEGII ROZWOJU LOKALNEGO W ZARZĄDZANIU GMINĄ – STUDIUM PRZYPADKU GMINY LUBAŃ**

### **1. Wstęp**

Coraz popularniejszym narzędziem kształtowania procesów rozwoju społeczno-gospodarczego w samorządzie gminnym staje się strategia rozwoju. Podejście strategiczne stanowi próbę odejścia od bieżącego zarządzania gminą na rzecz zarządzania długookresowego, obejmującego w sposób całościowy wszystkie najważniejsze procesy ekonomiczne, społeczne oraz środowiskowe, zachodzące w przestrzeni lokalnej [Kot 2004, s. 87]. Sformułowanie strategii jest jedynie początkiem skomplikowanej drogi zmierzającej do osiągnięcia pożądaných efektów rozwojowych na terytorium gminy. Dużo trudniejszym zadaniem niż samo opracowanie strategii jest jej wdrożenie, a zwłaszcza przełożenie wytyczonych zamierzeń na wymiar bieżących działań [*Wdrażanie strategii...* 2003, s. 63]. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja głównych problemów oraz przedstawienie stosowanych w tym zakresie rozwiązań. Prowadzone rozważania bazują na prezentacji doświadczeń gminy Lubań, związanych z wykorzystaniem strategii rozwoju w bieżącym funkcjonowaniu. Zawarte w artykule wnioski są rezultatem pogłębionej analizy dokumentacji źródłowej oraz badań terenowych przeprowadzonych na przełomie lat 2006/2007.

### **2. Ogólna charakterystyka strategii rozwoju gminy Lubań**

Gmina miejska Lubań położona jest w południowo-zachodniej części województwa dolnośląskiego na przedpolu Gór Izerskich, w dolinie rzeki Kwisy. Mia-

sto Lubań stanowi w tym rejonie istotny węzeł komunikacyjny, wokół którego krzyżują się drogi prowadzące do przejść granicznych z Niemcami (Zgorzelec) oraz Czechami (Miłoszów). Wspólnotę samorządową tworzy obecnie 24 tys. osób zamieszkujących terytorium o powierzchni 16,13 km<sup>2</sup>. Gmina Lubań nie należy do najzamożniejszych jednostek samorządowych województwa dolnośląskiego. Fakt ten pozostaje w ścisłym związku z przeciętną kondycją ekonomiczną lokalnych podmiotów gospodarczych oraz mieszkańców.

Obecna strategia rozwoju została opracowana w 1999 roku. Dokument przygotowano w ramach pomocy konsultingowej programu Umbrella Project<sup>1</sup> pod hasłem „Opracowywanie strategii ekorozwoju w gminach zgodnie z zaleceniami Agendy 21”. Postanowiono o tym, mimo posiadania strategii – dokumentu „Lubań 2000 Plus”, z kilku powodów: uznano mianowicie, że należy rozszerzyć zakres działań długofalowych o aspekty ekologiczne i społeczne, wydłużając przy tym horyzont czasu i weryfikując ustalone cele i zadania w dostosowaniu do zmienionych uwarunkowań. Do współpracy nad strategią wybrano Umbrella Project – program pomocy konsultingowej w zakresie opracowania strategii ekorozwoju gminy zgodnie z zaleceniami Agendy 21 w toku uspołecznionego procesu. Rekomendowaną przez Umbrella Project metodą, zastosowaną w Lubaniu, jest wypracowanie strategii w sposób aktywny, partnerski, angażujący reprezentantów różnych środowisk zawodowych i społecznych (a więc określonych wartości, potrzeb i interesów), wspomaganym udziałem konsultantów – ekspertów w planowaniu strategicznym. W ten sposób nastąpiło połączenie umiejętności merytorycznych wyspecjalizowanego zespołu – osób całkowicie z zewnątrz, bezstronnych, bez bagażu emocjonalnego – oraz wiedzy i praktycznych doświadczeń tzw. liderów lokalnych – osób z wewnętrznych struktur, którzy żyją i pracują w mieście, a więc lepiej znają uwarunkowania i proponują trafniejsze rozwiązania. Angażując się w pracę na rzecz społeczeństwa, zapewniają większe prawdopodobieństwo zaakceptowania przyjętych celów i zadań i włączania się w ich realizację. Odnoszą przy tym korzyści osobiste – nawiązują bliższe kontakty między sobą i mają możliwość poznania zagadnień z różnych dziedzin gospodarki lokalnej.

Budowa strategii odbywała się w formie serii warsztatów prowadzonych przez moderatora z zastosowaniem techniki wizualnej. Warsztaty strategiczne odbywały się cyklicznie i były organizowane w Miejskim Domu Kultury w Lubaniu. Godny odnotowania jest szeroki stopień uspołecznienia prac nad strategią, czego dowodem były przeprowadzone wśród mieszkańców badania ankietowe mające na celu

---

<sup>1</sup> Projekt Umbrella to utworzony w 1990 r. krajowy program pomocy konsultingowej dla instytucji i organizacji państwowych, samorządowych i prywatnych, prowadzonych i finansowanych wspólnie przez Program Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), program PHARE Unii Europejskiej oraz Rząd Rzeczypospolitej Polskiej. Od roku 2005 jako Umbrella Consulting sp. z o.o. kontynuowana jest wcześniejsza działalność obejmująca świadczenie kompleksowych usług w zakresie doskonalenia zarządzania, realizowana przez zespół doświadczonych konsultantów.

poznanie ich opinii oraz preferencji na temat jakości życia w mieście. Warto podkreślić, że opracowaniu strategii władze gminy nadały wysoką rangę, co wyrażało się m.in. w zapewnieniu niezbędnej pomocy organizacyjno-technicznej, dokonywaniu bieżącej oceny poszczególnych etapów przedsięwzięcia, jak i szerokiej popularyzacji prowadzonych działań wśród miejscowej społeczności za pośrednictwem lokalnych mediów.

Efektom wielomiesięcznych prac nad strategią<sup>2</sup> było wypracowanie programu działań zmierzających do urzeczywistnienia sformułowanych celów rozwoju w perspektywie kolejnych 12 lat. W strategii wyróżniono trzy poziomy celów: jeden cel nadrzędny (podstawowa idea rozwoju), jeden cel główny oraz osiem celów szczegółowych (tab. 1).

Tabela 1. Strategiczne cele gminy Lubań na lata 2000-2012

Cel nadrzędny	Lubań miastem o czystym środowisku, zadbanym i uporządkowanym przestrzennie, ważnym ośrodkiem gospodarczym i administracyjnym, o wysokim standardzie życia zdrowych i aktywnych i bardziej zamożnych mieszkańców
Cel główny	Zrównoważony rozwój miasta poprzez osiągnięcie ładu ekologicznego, gospodarczego, społecznego i przestrzennego
Cele szczegółowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Środowisko naturalne odnowione i skutecznie chronione</li> <li>(2) Wyższy udział inwestycji produkcyjno-usługowych w gospodarce miasta</li> <li>(3) Sprawna i kompleksowa obsługa tranzytu drogowego i turystyki biznesowej</li> <li>(4) Usługi społeczne w podstawowym zakresie zbieżne z oczekiwaniami większości mieszkańców</li> <li>(5) Powszechne przestrzeganie zasad porządku publicznego</li> <li>(6) Wysoka świadomość, zaufanie do władz i poczucie wspólnoty mieszkańców</li> <li>(7) Skorygowana struktura funkcjonalna miasta oraz wyższe standardy zamieszkiwania, pracy i odpoczynku</li> <li>(8) Miasto czyste, estetyczne, a mienie komunalne zadbane</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Strategii zrównoważonego rozwoju miasta Lubania”.

Z przedstawionej struktury celów sformułowanych w strategii wyłania się dość czytelna hierarchia. Cel nadrzędny określa podstawową ideę programowanego rozwoju, wyrażającą w hasłowej formie istotę najważniejszych cech pożądanej wizji przyszłości gminy. Jego rozwinięciem jest cel główny wskazujący kierunki służące realizacji celu nadrzędnego. Natomiast trzecim poziomem są cele szczegółowe, stanowiące już konkretne „punkty docelowe” strategii. Podjęte w tym zakresie decyzje wynikały z oceny stanu funkcjonowania gminy Lubań, jej mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń oraz z analizy problemów, z jakimi miasto się boryka. Wymienione elementy są w związku z tym kolejnymi, następującymi po sobie, etapami budowy strategii, układającymi się w logiczną całość. Stworzyły

<sup>2</sup> Proces tworzenia strategii trwał w sumie przez sześć miesięcy – od maja do października 1999 roku.

one następnie podstawę do wykazania najważniejszych środków osiągnięcia poszczególnych celów szczegółowych – zadań strategicznych. Zostały one szczegółowo ujęte w formie rozpisanego harmonogramu wyznaczającego swoistą matrycę działań operacyjnych. Pozwala to na zestawienie zaplanowanych rodzajów działań w różnych układach informacyjnych według kategorii celu, czasu i odpowiedzialności (zał. 1). Przy opracowywaniu matrycy działań operacyjnych zrezygnowano jednak z umieszczenia szczegółowych informacji o kosztach i źródłach finansowania poszczególnych działań. Był to świadomy wybór autorów strategii, pragnących w ten sposób uniknąć dużej przypadkowości wynikającej z występowania zbyt wielu nieświadomych w zakresie ostatecznego zakresu rzeczowego poszczególnych zadań oraz przyszłej sytuacji finansowej samorządów i dostępu do środków z programu UE. Uznano, że właściwsze będzie coroczne budżetowanie planu operacyjnego przez realizatorów działań, nadających im w swojej działalności charakter priorytetowy.

### **3. Wykorzystanie strategii rozwoju w bieżącym zarządzaniu gminą Lubań**

Wdrażanie strategii to złożony, skomplikowany proces organizacyjny, wymagający odpowiednich ram formalnych, umożliwiających przełożenie długofalowej koncepcji na bieżące, praktyczne funkcjonowanie. Kluczowym składnikiem tego procesu jest konieczność dokonywania cyklicznej oceny stopnia realizacji przyjmowanych ustaleń. Aktywność gminy w tym zakresie jest swoistym „papierkiem lakmusowym” odzwierciedlającym faktyczne znaczenie strategicznych ustaleń w bieżącym zarządzaniu gminą. W gminie Lubań zagadnienie to zostało potraktowane w szczególny sposób. W ramach poszczególnych celów szczegółowych skonstruowano zestaw wskaźników umożliwiający stałą kontrolę stopnia ich realizacji i weryfikacji przyjętych założeń. Uznano przy tym, że lepiej zastosować szeroki ich wachlarz, gdyż ułatwia to trafniejszą ocenę analizowanego zagadnienia, a także umożliwia kontynuację monitoringu w sytuacji rezygnacji czy utracenia dostępu do niektórych danych w przyszłości. Ponadto przy każdym celu szczegółowym w formie założeń zostały określone warunki istotne dla osiągnięcia celu, na które jednak podmioty realizujące strategię nie mają bezpośredniego wpływu.

Deklarowane w strategii miasta Lubań założenia systemu monitorowania nie pozostały jedynie papierowym zapisem, lecz są faktycznie realizowane w praktyce. Władze gminy regularnie przygotowują w formie dokumentu coroczny raport o postępach w realizacji strategii (zał. 2), który jest publikowany w formie elektronicznej na stronach internetowych urzędu gminy, dzięki czemu jest powszechnie dostępny. Oprócz tego władze gminy publikują corocznie obszernie sprawozdanie o stanie miasta, stanowiące pewnego rodzaju uzupełnienie opracowywanego raportu, stające się dodatkowym narzędziem bieżącej kontroli stanu realizacji strategii rozwoju. Pewnym mankamentem jest jedynie to, iż przy tak dużym nakładzie prac nie

podjęto, jak do tej pory, w gminie szerszej dyskusji nad efektywnością wykorzystania wydatków budżetowych. W wielu fragmentach podanych opracowań otwarte pozostaje zwłaszcza pytanie, w jakim stopniu osiągnane efekty są bezpośrednim wynikiem realizowanych przez gminę zadań, co w konsekwencji utrudnia dokonanie precyzyjnej oceny skuteczności gminy w realizacji strategicznych zamierzeń. Niemniej jednak regularność i obszerność sporządzanych opracowań wymaga szczególnego podkreślenia, gdyż stanowi bardzo istotny dowód znaczenia strategii w bieżącym funkcjonowaniu gminy.

Analizując rzeczywiste przełożenie strategicznych ustaleń na wymiar działań operacyjnych, należy również zwrócić uwagę na rolę odgrywaną w tym zakresie przez wieloletni plan inwestycyjny (WPI). Szczególnie ważne jest to, że zasady jego opracowywania zostały ściśle określone i sformalizowane w ramach uchwały Rady Miasta Lubania w sprawie zasad opracowywania, uchwalania i realizacji WPI (zał. 3). Tak określona procedura postępowania stanowi znaczące wsparcie procesu długofalowego planowania, co sprzyja zgodności realizowanych projektów z kierunkami strategicznego rozwoju danego terytorium. Prowadzona w tym wymiarze regularna aktualizacja WPI obejmuje wprowadzanie do planu nowych zadań inwestycyjnych oraz korektę danych dotyczących zadań inwestycyjnych już ujętych w planie. W ten sposób WPI staje się precyzyjnie rozpisany taktycznym planem gwarantującym spójność celów strategicznych z zadaniami realizowanymi w ramach rocznego budżetu gminy.

Opisane procedury związane z wykorzystaniem WPI nie są jedynym cennym przykładem innowacyjnego podejścia władz gminy do kwestii podnoszenia jakości planowania operacyjnego (budżetowego). Z tym związane było m.in. aktywne uczestnictwo gminy w projekcie Program Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego – *Local Government Partnership Programme* (LGPP), zmierzające do wypracowania procedur budżetu zadaniowego. Zasady te udało się jak do tej pory wdrożyć w Wydziale Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej oraz Wydziale Techniczno-Inwestycyjnym. Pełne przejście na system budżetowania zadaniowego, zdaniem skarbnika gminy, utrudnia stale obowiązujący formalnoprawny warunek opracowywania i prezentacji budżetu w układzie klasyfikacji budżetowej. Pomimo to gmina stara się konsekwentnie odchodzić od założeń metody historycznej w planowaniu wydatków poprzez dokonywanie stałej analizy dynamiki kosztów, aby w dziedzinach o ich dużej dynamice wzrostowej podejmować decyzje o inwestycjach zmniejszających koszty w tych obszarach. Dzięki takiemu podejściu udało się osiągnąć kilka wymiernych sukcesów. Między innymi wskutek inwestycji finansowanej z kredytu udzielonego przez BOŚ zmniejszono koszty oświetlenia ulic z 600 tys. zł rocznie do 300 tys. (zdobywając za to nagrodę w konkursie na najlepszy efekt inwestycji w województwie dolnośląskim w 2004 roku).

Pomimo przedstawionych pozytywnych rozwiązań w zakresie powiązania strategii rozwoju z planowaniem operacyjnym sprawne wdrożenie przyjętych strate-

gicznych ustaleń napotyka kilka istotnych przeszkód. Gromadząc w tym zakresie spostrzeżenia akcentowane przez przedstawicieli władz gminy, do najistotniejszych ograniczeń należy zaliczyć:

1. Brak odpowiedniego potencjału finansowego.
2. Bariery infrastrukturalne związane z gospodarką komunalną (nierozwiązane podstawowe potrzeby bytowe).

3. Brak terenów pod inwestycje. Możliwe ewentualnie do wykorzystania w tym celu grunty w całej zachodniej części miasta przebiegają pod liniami elektrycznymi, co znacznie obniża ich atrakcyjność. Pod tym względem gmina przegrywa konkurencję z sąsiednimi, zwłaszcza z gminą Nowogrodzic.

4. Niepodejmowanie, wydawałoby się oczywistej, potrzeby współpracy z gminą wiejską Lubań, z którą w ostatnich latach nie zrealizowano żadnego większego projektu. Jest to o tyle niezrozumiałe, że wymienione współistniejące obok siebie jednostki posiadają cenne atuty, na których brak uskarża się potencjalny partner. Gmina wiejska dysponuje bowiem wolnymi terenami inwestycyjnymi, których próżno szukać w mieście Lubań – w zamian miasto mogłoby oferować kompleksową wizję rozwoju oraz wypracowane techniki zdobywania środków finansowych (umiejętności w zakresie pozyskiwania funduszy pomocowych, doświadczenie w korzystaniu ze zwrotnych źródeł finansowania).

Szczególnie pierwsza z wymienionych barier stanowi znaczącą przeszkodę w szerszej realizacji zawartych w strategii ustaleń. Ograniczenia w tym zakresie nie tylko utrudniają bezpośrednie finansowanie przyjętych zamierzeń, ale mają swój oddźwięk również w wymiarze organizacyjnym (utrudniając powołanie instytucji i zatrudnienie ludzi zarządzających realizacją strategii). Bariery finansowe zmuszają gminę do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania zadań prorozwojowych, wśród których warto zwrócić uwagę m.in. na:

- Dotacje unijne. Gmina może się pochwalić wieloletnim doświadczeniem w tym zakresie, uczestniczyła bowiem już w programach przedakcesyjnych, m.in. Phare Crossboarder. W ostatnich latach w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego ZPORR na lata 2004-2006 złożono dwa wnioski (na remont ratusza oraz budowę odcinka drogi łączącej Lubań z autostradą A4). W najbliższym okresie przygotowywane są dwie kolejne aplikacje (budowa basenu, szacowana wartość 5 mln zł oraz budowa kanalizacji na osiedlu Zakwisie – ok. 15 mln zł).
- Pożyczki z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.
- Emisję obligacji podjętą w 2000 roku. Termin ich wykupu wynosi 10 lat, a samą obsługą emisji zajmuje się Bank Ochrony Środowiska. Inicjatywa jest godna podkreślenia, gdyż w dalszym ciągu ta forma finansowania nie jest zbyt często wykorzystywana przez gminy. Tymczasem opinie formułowane przez władze Lubania na temat tego przedsięwzięcia są bardzo pozytywne. Podkreś-

lano zwłaszcza dużą elastyczność spłat, co znacznie ułatwia zarządzanie długiem. Koszty ponoszone są jedynie raz w roku, co jest nie do zrealizowania w przypadku kredytów komercyjnych oferowanych przez banki.

Należy podkreślić, iż gmina prowadzi bardzo ostrożną politykę inwestycyjną. Podejmowane działania mają charakter sekwencyjny po to, aby uniknąć niebezpieczeństwa rozpoczęcia nowej inwestycji bez zakończenia poprzedniej. Pośrednio z tego względu gmina wydłuża horyzont spłaty zadłużenia, rezygnując z ofert pożyczek i kredytów na okres krótszy niż pięć lat, w zamiarze uniknięcia ryzyka spiętrzenia spłat zobowiązań w razie nagłego pogorszenia się sytuacji finansowej. Wśród działań inwestycyjnych na pierwszy plan w ostatnich latach wysuwały się zadania związane z budową infrastruktury technicznej: kanalizacja, centrum utylizacji, oczyszczalnia ścieków, budowa stacji uzdatniania wody. Są to przedsięwzięcia niezwykle kapitałochłonne, jednak niezbędne do podjęcia z uwagi na charakter zaspokajanych przez nie podstawowych potrzeb bytowych lokalnej społeczności.

Warto również zwrócić uwagę na kilka organizacyjnych aspektów sprzyjających wykorzystaniu długofalowej strategii w planowaniu rzeczowo-finansowym. Bardzo istotnym czynnikiem jest ciągłość władzy. Dotyczy to nie tylko burmistrza (sprawującego swoją funkcję już trzecią kadencję), ale również innych ważnych stanowisk w gminie, m.in. dysponującego wieloletnim doświadczeniem skarbnika, który w gminie pracuje nieprzerwanie od 1990 roku. Kontynuacja personalna bez wątplenia sprzyja budowaniu w gminie zespołu osób darzących się wzajemnym zaufaniem, skoncentrowanych wokół realizacji długofalowych planów.

#### **4. Zakończenie**

Podsumowując, proces wykorzystania strategii rozwoju w bieżącym zarządzaniu gminą Lubań wyróżnia się pod wieloma względami. Przede wszystkim, w przeciwieństwie do wielu innych jednostek tego szczebla, strategia nie jest tutaj jedynie „papierową ozdobą”, lecz realnie wykorzystywanym dokumentem w bieżącym planowaniu działań przez władze gminy. Świadczą o tym regularnie prowadzone dyskusje nad stopniem jej wdrożenia, czego materialnym wyrazem są sporządzane cyklicznie sprawozdania z realizacji strategii. Ponadto należy docenić aktywność gminy w dziedzinie doskonalenia metod planowania budżetowego (sformalizowana procedura opracowywania i aktualizacji WPI, prace nad konstruowaniem budżetu zadaniowego). Co najważniejsze, konsekwencja gminy we wdrażaniu strategii rozwoju zaczyna przynosić wymierne efekty. Na przykład w 2002 r. dochody miasta *per capita* wynosiły jedynie 1073 zł i pod tym względem gmina Lubań znajdowała się na szarym końcu gmin województwa dolnośląskiego. Tymczasem w kolejnych latach wskaźnik dochodów uległ znacznemu wzrostowi i w 2006 r. wyniósł już 1965 zł na jednego mieszkańca. Przełożyło się to również na znaczny wzrost możliwości inwestycyjnych gminy, których wartość w 2006 r.

wynosiła prawie 12 mln zł, co w porównaniu do sytuacji z 2002 r. (1,5 mln zł) stanowi wyraźną poprawę. Przedstawione spostrzeżenia dają podstawę do sformułowania wniosku, iż ograniczone możliwości finansowe nie stanowią przeszkody niemożliwej do pokonania w kontekście realizacji planów strategicznych. Podane przykłady wykazują, iż wola, zaangażowanie władz gminy połączone z wiedzą i umiejętnościami w zakresie wykorzystywania dostępnych zasobów mogą skutecznie neutralizować negatywne oddziaływanie barier (nie tylko o charakterze finansowym) przy zastosowaniu odpowiednich rozwiązań umożliwiających osiągnięcie zakładanych korzyści wynikających z wykorzystania strategii w praktycznym funkcjonowaniu gminy.

## Literatura

- Kot J., *Gospodarka regionalna – teoria i praktyka*, [w:] *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu*, red. D. Stawasz, Wyd. UŁ, Łódź 2004.
- Wdrażanie strategii rozwoju miasta*, red. M. Czornik, Wyd. AE, Katowice 2003.

## THE IMPORTANCE OF LOCAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR MANAGEMENT PROCESS IN A COMMUNE ON THE EXAMPLE OF LUBAŃ

### Summary

The increasing role of a communal self-government triggers the need of introducing strategic approach in the management process. This is reflected in a recently observed increased interest of communes in working out local development strategies. It is obvious that it is only half of the success to develop a good strategy. Equally important is the implementation process and the main question is how to transform long term objectives defined in a strategy into activities undertaken by local authorities in a yearly prepared budget. Therefore the article describes current barriers and main facilitators in the proper functioning of strategy implementation process on the example of Lubań, the commune from Lower Silesia region.



Załącznik 1. Plan operacyjny strategii gminy Lubań (wybrany fragment) – Cel szczegółowy 3

Działanie	Cel	Harmonogram – lata											Odpowiedzialność			
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010		2011	2012	
Sprawa i kompleksowa obsługa tranzytu drogowego i turystyki biznesowej																
3.1.	Wspomaganie inwestorów i przygotowanie terenów pod budowę obiektów i urządzeń służących kompleksowej obsłudze tranzytu drogowego	*	*	*	*											Burmistrz Miasta
3.2.	Wypracowanie atrakcyjnej oferty turystyki biznesowej (sieć i odpowiedni standard hoteli, moteli, restauracji z zapewnieniem organizacji konferencji, tłumaczeń i propozycjami spędzenia wolnego czasu itp.)		*	*	*											Burmistrz Miasta, Agencja Rozwoju Miasta
3.3.	Wspomaganie przy stosowania istniejącej bazy do potrzeb turystyki biznesowej (m.in. rozważenie zagospodarowania na ten cel hotelu w parku na Kamiennej Górze)		*	*	*											Burmistrz Miasta
3.4.	Budowa nowej bazy hotelowo-gastronomicznej z atrakcyjnym zapleczem			*	*	*	*	*	*							Burmistrz Miasta, prywatni inwestorzy
3.5.	Wspieranie inicjatyw w zakresie przygotowania kadry dla obsługi turystyki biznes, w powiązaniu z odpowiednim upróżkowaniem szkół średnich (technik obsługi turystyki)		*	*	*											Burmistrz Miasta we współpracy ze Starostwem Powiatowym
3.6.	Integrowanie środowiska usługodawców w zakresie obsługi tranzytu drogowego i turystyki biznesowej oraz koordynacja ich działań	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Burmistrz Miasta, Agencja Rozwoju Miasta, forum gospodarcze
3.7.	Prowadzenie aktywnej, ukierunkowanej na obsługę tranzytu drogowego i turystykę biznesową, promocji gospodarczej	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Burmistrz Miasta, Agencja Rozwoju Miasta, forum gospodarcze
3.8.	Wspomaganie rozwoju turystyki pieszej, rowerowej i konnej	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	Burmistrz Miasta

**Załącznik 2.** Sprawozdanie z realizacji strategii gminy Lubań – wybrany fragment

3. Cel szczegółowy: Sprawna i kompleksowa obsługa tranzytu drogowego i turystyki biznesowej	
Działanie	Realizacja działania w latach 2004-2006
3.1. Wspomaganie inwestorów i przygotowanie terenów pod budowę obiektów i urządzeń służących kompleksowej obsłudze tranzytu drogowego	Doprowadzono do budowy nowej stacji paliw, mającej zastąpić starą znajdującą się w centrum miasta, która w planach zagospodarowania Lubania przeznaczona jest do likwidacji
3.2. Wypracowanie atrakcyjnej oferty turystyki biznesowej (sieć i odpowiedni standard hoteli, moteli, restauracji z zapewnieniem organizacji konferencji, tłumaczeń i propozycjami spędzenia wolnego czasu itp.)	Opracowano ofertę zawierającą informacje o obiektach noclegowych, stacjach paliw, okołobiznesowych (bankach, urzędach, sposobie spędzenia wolnego czasu) adresowaną do różnych grup turystów m.in. biznesowych. Agencja Rozwoju Miasta przygotowała ofertę dotyczącą udostępniania sal konferencyjnych w obiekcie przy ul. Armii Krajowej 30 i Galerii Łużyckiej również na stronach internetowych
3.3. Wspomaganie przystosowania istniejącej bazy dla potrzeb turystyki biznesowej (m.in. rozważenie zagospodarowania na ten cel hotelu w parku na Kamiennej Górze)	Hotel został sprzedany prywatnemu inwestorowi. Burmistrz poparł inwestora w jego staraniach o uzyskanie środków unijnych
3.4. Budowa nowej bazy hotelowo-gastronomicznej z atrakcyjnym zapleczem.	Nie utworzono i nie wybudowano nowych obiektów hotelowych i gastronomicznych na terenie miasta
3.5. Wspieranie inicjatyw w zakresie przygotowania kadry dla obsługi turystyki biznesowej, w powiązaniu z odpowiednim uprofilowaniem szkół średnich (technik obsługi turystyki)	Nadal prowadzone są kierunki kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych: – technikum hotelarskie – Vademecum – policealne studium obsługi turystycznej „Vademecum” – technikum gastronomiczne – ZSP im. KZL
3.6. Integrowanie środowiska usługodawców w zakresie obsługi tranzytu drogowego i turystyki biznesowej oraz koordynacja ich działań	Stała współpraca z gestorami lokalnych punktów gastronomicznych i noclegowych w zakresie aktualizacji danych w Punkcie Informacji Turystycznej. Umieszczanie ich danych w informatorach promocyjnych miasta
3.7. Prowadzenie aktywnej, ukierunkowanej na obsługę tranzytu drogowego i turystykę biznesową, promocji gospodarczej	Umieszczono prezentacje ofert inwestycyjnych na stronach internetowych, w tym informacje dotyczące lubańskiej części strefy ekonomicznej, wydano broszury, foldery, współpraca z międzynarodowymi organizacjami, stowarzyszeniami, fundacjami, funkcjonowanie Punktu Informacji Turystycznej
3.8. Wspomaganie rozwoju turystyki pieszej, rowerowej i konnej	Wytyczono i oznakowano szlaki rowerowe oraz wydano mapę szlaków rowerowych na terenie Związku gmin Kwisa. Co roku CPE organizuje wspierany finansowo przez Związek rajd rowerowy Związku Gmin Kwisa. Wspomagamy finansowo i organizacyjnie Rajd „3 Dni 3 Kraje 3 Wędrówki”

Źródło: Sprawozdanie z realizacji strategii zrównoważonego rozwoju miasta Lubania w latach 2004-2006.

**Załącznik 3.** Harmonogram prac nad wieloletnim planem inwestycyjnym (WPI)

Numer działania	Termin	Etap pracy	Wykonawca
1	15.01	Zawiadomienie o przystąpieniu do prac nad WPI	Koordinator
2	15.03	Zgłaszanie wniosków przez komisje Rady Miejskiej, radnych, rady osiedli, stowarzyszenia, instytucje oraz grupy mieszkańców	Wnioski składane są do Biura Rady Miasta lub Urzędu Miasta
3	15.04	Przygotowanie wniosków inwestycyjnych (gromadzenie informacji, opracowanie wniosków i priorytetów wewnątrzwydziałowych)	Wydziały Urzędu Miasta, jednostki organizacyjne Miasta
4	01.05	Formalna weryfikacja wniosków	Komisja koordynacyjna
5	15.05	Konsultacje i ocena wniosków	Komisja koordynacyjna
6	15.06	Zestawienie wszystkich wniosków według priorytetów miasta	Komisja koordynacyjna
7	30.06	Przygotowanie wstępnej wersji WPI	Komisja koordynacyjna
8	30.08	Opiniowanie wstępnej wersji (przed projektem budżetu)	Organ wykonawczy – Burmistrz
9	15.09	Korekta projektu WPI	Komisja koordynacyjna
10	30.09	Zatwierdzenie projektu WPI	Organ wykonawczy – Burmistrz
11	15.10	Przedstawienie projektu WPI do zatwierdzenia radzie Miejskiej	Organ wykonawczy – Burmistrz
12	Do 31.12	Uchwalenie Wieloletniego Planu Inwestycyjnego	Rada Miejska

Źródło: Uchwała Nr XX/176/2000 Rady Miejskiej w Lubaniu z 26 kwietnia 2000 roku w sprawie zasad opracowywania, uchwalania i realizacji WPI Miasta Lubania.