



ETAP III

Strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim

RAPORT JEST OSTATNIM ELEMENTEM PROJEKTU PT.:
„Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych zjawisk oraz
trendów rozwojowych i kierunków rozwoju gospodarki w powiecie
starogardzkim – strategia przewidywania i zarządzania zmianą
gospodarczą do roku 2020”

Zespół projektowy:

Artur Gajdos
Ewa Kusideł
Małgorzata Walczak
Iwona Świeczewska
Urszula Patelak
Marcin Centkowski

STAROGARD GDAŃSKI 2010

1. Streszczenie

1.1. Podsumowanie wyników trzeciego etapu badań

Przedmiotem zamówienia, którego efektem realizacji jest niniejszy raport, jest **przeprowadzenie badania stanu obecnego i opracowanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim** pn. „Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych zjawisk oraz trendów rozwojowych i kierunków rozwoju gospodarki w powiecie starogardzkim – strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą do roku 2020”, w ramach projektu Powiatu Starogardzkiego pn. „Powiat starogardzki 2020 – partnerstwo na rzecz rozwoju” (realizowanego w ramach Priorytetu VIII, Działania 8.1., Poddziałania 8.1.2., Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013).

Głównym celem badania jest identyfikacja oraz ocena znaczenia bieżących i prognozowane potencjalnych tendencji i zjawisk kształtujących strukturę gospodarki i rynku pracy w powiecie starogardzkim do 2020 roku.

Efektom prac w trzecim etapie badań jest raport zawierający następujące treści merytoryczne:

1. Obszary badawcze: społeczeństwo, gospodarka, rynek pracy, edukacja.
2. Horyzont czasowy: 2010-2020.
3. Odniesienia: Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego – Strategia zarządzania zmianą gospodarczą powiatu starogardzkiego.

Głównym celem opracowania jest prezentacja: diagnozy stanu powiatu na podstawie wcześniejszych badań, analizy strategicznej oraz strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim.

W trakcie prowadzenia badania w trzecim etapie zrealizowano następujące działania: streszczenie wyników poprzednich etapów badań oraz sformułowanie najistotniejszych wniosków, wyznaczenie kluczowych obszarów działań strategicznych, stworzenie strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim, opracowanie raportu z trzeciego etapu badań.

1.2. Strategia - streszczenie

Celem działania władz regionalnych jest takie wspomaganie organizacji życia mieszkańców, które pozwoli na osiągnięcie znaczącego postępu w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Wizja powiatu starogardzkiego

Powiat starogardzki w 2020 roku będzie regionalnym liderem rozwoju społeczno-gospodarczego

Tak sformułowana wizja odpowiada na zawarte w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego określenie głównych celów polityki regionalnej.

CELE STRATEGICZNE ROZWOJU POWIATU STAROGARDZKIEGO

A. Wykorzystanie atutów (zrównoważony rozwój):

Położenie

Środowisko

Demografia

B. Budowanie świadomości

Edukowanie w kierunku uświadomienia procesów zachodzących globalnie, mających swoje źródło w lokalnych działaniach.

Społeczeństwo obywatelskie, tożsamość lokalna, więzi międzyludzkie.

Jakość kapitału ludzkiego.

Poszukiwanie wzorców.

Otwarcie na doświadczenia innych.

C. Przewidywanie i kreowanie zmian, wykorzystywanie szans oraz przeciwdziałanie zagrożeniom

ATUTY – ŚWIADOMOŚĆ – PRZEWIDYWANIE

DOGANIANIE – WOLNY RYNEK - PLANOWANIE

Generalne założenie: Osiągnięcie wartości zmiennych społeczno-ekonomicznych zbliżonych do wartości dla Polski (województwa).

Działania priorytetowe dla **społeczeństwa** powiatu starogardzkiego to:

1. Polepszanie poziomu i rozwijanie infrastruktury społecznej (w szczególności na wsiach) oraz związanej z opieką medyczną (wobec perspektywy znacznego przyrostu ludności w wieku 65+);
2. Aktywizacja zawodowa seniorów (zwłaszcza na wsiach gdzie prognozuje się największe przyrosty ludności), w szczególności program włączający seniorów do opieki nad dziećmi (wobec wzrostu liczby dzieci w wieku przedszkolnym i liczby osób starszych);
3. Promowanie i stosowanie elastycznych form organizacji i czasu pracy, rozwijanie usług sprzyjających godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi (w celu utrzymania wysokiego współczynnika dzietności).

W sferze **gospodarki** najistotniejsze działania powinny dotyczyć następujących obszarów:

Handel będący obecnie ważną gałęzią gospodarki powiatu powinien w najbliższym czasie podlegać procesom względnej konsolidacji w celu podnoszenia swojej konkurencyjności. Pewną propozycją (szczególnie dla handlu spożywczego) jest koncepcja luźnej franszyzy, która może być odpowiedzią na rosnącą konkurencję dużych sieci handlowych. Wykorzystanie potencjału lokalnych handlowców wraz z promocją towarów regionalnych oraz lokalnych marek będzie szansą dla tej dziedziny gospodarowania. W kontekście rozwoju biznesu elektronicznego także w sferze handlu (raczej poza handlem spożywczym) nieunikniony jest rozwój e-sklepów, w których poza tradycyjną usługą sprzedaży rozwijają się usługi dodatkowe np. doradcze. Dalszy rozwój funkcji handlowej Starogardu Gdańskiego wymaga rozważenia stworzenia centrum handlu hurtowego, także do

obsługi rynku ponadregionalnego.

Rozwój **usług transportowych** związany z umiejscowieniem powiatu wzdłuż ciągów komunikacyjnych: północ-południe i wschód-zachód jest kolejną propozycją zwiększającą udział usług w PKB powiatu. W połączeniu z funkcją handlową istnieje możliwość rozwoju usług logistycznych, stanowiących obecnie jeden z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki.

Kolejny obszar gospodarki istotny dla rozwoju powiatu to **turystyka**. Mimo pewnych braków w infrastrukturze turystycznej przewidywany jest rozwój tej funkcji wynikający z bieżących i planowanych inwestycji (np. ścieżki rowerowe) oraz kreowania marki – KOCIEWIE.

W sferze **produkcji** najistotniejsze wydaje się podjęcie działań w celu zmiany niekorzystnej proporcji importu i eksportu dla lokalnego rynku. Obecnie 70% dóbr jest importowanych, co powoduje konsumpcję towarów zewnętrznych, czyli pośrednio import bezrobocia. Wzrost udziału towarów eksportowanych, to nowe miejsca pracy, konieczność wzrostu konkurencyjności (import innowacji) oraz tworzenie pozytywnego wizerunku firm z powiatu jako znanych i wiarygodnych partnerów gospodarczych. W wielu przypadkach konkurencja na rynkach zewnętrznych wymaga konsolidacji zasobów (kooperacja). Szansą będzie tutaj inicjatywa utworzenia obszaru inwestycyjnego Dolnej Wisły.

Pewną szansą dla **rolnictwa** (w którym przewidywany jest dalszy spadek zatrudnienia) jest produkcja na potrzeby lokalnego handlu (produkty regionalne), ale także grupy producentów. Wraz z rozwojem funkcji turystycznej, przy obecnych brakach infrastruktury, przewiduje się znaczny wzrost zapotrzebowania na usługi agroturystyczne.

Kolejnym obszarem specjalizacji gospodarki powiatowej (w połączeniu z funkcją turystyczną) mogą być **usługi medyczne, zdrowotne i opiekuńcze**. Procesy demograficzne (przyrost liczby osób starszych) sprawiają konieczność zaspokojenia zapotrzebowania na usługi opiekuńcze. Zasoby środowiska przyrodniczego są dobrym kapitałem do tworzenia ośrodków wypoczynkowych (w tym SPA) oraz sanatoryjnych.

Naturalną konsekwencją zmian gospodarczych będą zmiany na **rynku pracy**. Jednak dla wspomagania rozwoju gospodarczego

istotne jest również przygotowanie zasobów pracy dla przyszłych potrzeb gospodarki. Starogardzki rynek pracy będzie się rozwijał w konsekwencji dwóch podstawowych procesów. Jeden z nich to rozwój lokalnej gospodarki i zapewnienie siły roboczej dla miejscowych firm. Drugi proces to zaspokajanie potrzeb rynku pracy aglomeracji trójmiejskiej. Niezależnie od siły przyciągania tych dwóch rynków pracy skupienia wymaga jakość kapitału ludzkiego.

Bieżące i przyszłe potrzeby gospodarki (ryunku pracy) powiatu starogardzkiego stanowią wyzwanie również dla lokalnego systemu **edukacji**. Szczególną uwagę należy zwrócić na stymulowanie preferencji młodzieży w kierunku wykształcenia w obszarach kluczowych dla rozwoju gospodarki wiedzy (technika, informatyka, elektronika).

Priorytetowe, poza działaniami w kierunku infrastruktury, gospodarki, rynku pracy, są również działania skierowane do mentalności społeczeństwa. Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego wymaga świadomości, że rozwój regionu to wspólne dobro. Wymaga to działań edukacyjnych i marketingowych. Jasne jest, że efektywne wykorzystywanie zasobów wymaga podstawowych powiązań komunikacyjnych i funkcjonalnych. Dopiero przez to można uzyskać przepływ wiedzy i innowacji, który jest niezbędnym czynnikiem wzrostu konkurencyjności.

Szczególną rolę w tak rozumianym rozwoju regionalnym odgrywają najważniejsze ośrodki miejskie (Trójmiasto). Wykorzystanie potencjału rozwojowego tych miejsc daje również szanse rozwoju miast subregionalnych i lokalnych. Starogard Gdański powinien w perspektywie kilku lat ugruntować swoją pozycję jako regionalne centrum rozwoju społeczno-gospodarczego, wspomagając swym potencjałem rozwój pozostałych miast lokalnych oraz obszarów wiejskich.

Podstawowym wyzwaniem na poziomie regionalnym w najbliższych latach będzie dostosowanie struktur gospodarczych i społecznych do procesów starzenia się społeczeństwa. Szczególnej uwagi będzie wymagała aktywizacja osób starszych na rynku pracy, co również wiąże się z dostosowaniem systemu edukacji.

Procesy globalizacji powinny stanowić szansę dla rozwoju

specyficznych, charakterystycznych dla regionu produktów i usług, zaś procesy rozwoju gospodarki cyfrowej pozwalają na budowanie przewag konkurencyjnych w obszarach nietypowych dla regionu.

Wydaje się, że wzrost konkurencyjności (w sytuacji ograniczonych zasobów wewnętrznych) wymaga rozwiązań wykorzystujących szeroko rozumianą współpracę na poziomie ponadregionalnym, także międzynarodowym.

Zgodnie z tendencjami światowymi kluczowym czynnikiem konkurencyjności będzie rozwój kapitału ludzkiego dla usług rynkowych.

Pewnym obszarem problemowym jest znaczne rozdrobnienie administracyjne powiatu, które może stwarzać problemy we wdrażaniu rozwiązań systemowych. Taka struktura administracyjna wymaga szczególnego nacisku na procesy tworzenia sieci współpracy na poziomie gminnym i powiatowym.

Analiza zasobów we wszystkich obszarach oraz przewidywane kierunki rozwoju pozwalają stworzyć **dwa scenariusze** dla powiatu starogardzkiego na najbliższe lata. W pierwszym z nich powiat jest jedynie zapleczem dla **Trójmiasta** i rozwija się zgodnie z potrzebami aglomeracji (szczególnie w obszarze społeczeństwa: kadry dla gospodarki). W drugim scenariuszu powstaje silna przeciwwaga dla Trójmiasta w postaci **obszaru inwestycyjnego Dolnej Wisły**, który kreuje własne cele rozwojowe i stanowi alternatywę dla społeczności lokalnej.

Należy się spodziewać, że w najbliższych latach te dwa scenariusze będą się silnie ścierać i w zależności od sytuacji ekonomicznej, ale również politycznej, za kilka lat będzie można ocenić, który kierunek realizuje się mocniej.

Pozostanie jedynie zapleczem dla Trójmiasta będzie pogłębiać negatywne procesy w gospodarce i na rynku pracy powiatu. Bez tworzenia nowych, konkurencyjnych, wydajnych miejsc pracy na terenie powiatu nie należy się spodziewać wzrostu konkurencyjności gospodarki lokalnej. W takiej sytuacji negatywne odchylenia zmiennych ekonomicznych (PKB per capita, produkcja sprzedana przemysłu, nakłady inwestycyjne, wynagrodzenia) nie będą miały szans na zniwelowanie się i doprowadzenie tych zmiennych do

poziomów obserwowanych średnio dla województwa lub kraju. Taki stan można nazwać **dryfowaniem** w nieznanym, najczęściej niepożądanym kierunku.

Alternatywą dla tej niekorzystnej obecnie i przewidywanej w pesymistycznym scenariuszu sytuacji gospodarki powiatu starogardzkiego może być inicjatywa utworzenia **obszaru inwestycyjnego Dolnej Wisły**. Doświadczenia krajowe i zagraniczne wskazują, że działania w kierunku konsolidacji potencjału i zasobów oraz działania ponadregionalne powodują powstanie pewnej „wartości dodanej” niemożliwej do wyzwolenia w działaniach indywidualnych jednostek samorządu terytorialnego. Z tego względu proponowana inicjatywa stanowi integralną oś działań dla powiatu starogardzkiego na najbliższe lata.

Pozytywnych efektów współpracy należy się spodziewać początkowo poprzez skoordynowanie działań Powiatowych Urzędów Pracy oraz stworzenie wspólnej oferty inwestycyjnej. Kolejne obszary współpracy to koordynacja działań w kierunku poprawy infrastruktury technicznej i społecznej, kooperacji lokalnych systemów edukacji oraz integracji społeczności lokalnych.

Budowa nowoczesnego, konkurencyjnego obszaru dla życia poszczególnych jednostek wymaga poza stworzeniem odpowiednich warunków rozwoju wewnętrznego, także zwracania uwagi na obszar zewnętrzny (szczególnie sąsiedni). W tym kontekście inicjatywa stworzenia obszaru inwestycyjnego Dolnej Wisły jest konkretnym przykładem wdrażania idei zrównoważonego rozwoju regionalnego będącej obecnie priorytetem dla rozwijającej się, lecz również ewoluującej gospodarki i społeczeństwa **Unii Europejskiej**.

2. Spis treści

1. Streszczenie	3
1.1. Podsumowanie wyników trzeciego etapu badań	3
1.2. Strategia – streszczenie	4
2. Spis treści	10
3. Wprowadzenie	11
4. Opis zastosowanej metodologii	13
5. Część diagnostyczna	15
5.1. Raport o stanie powiatu	15
5.2. Analiza strategiczna	31
5.3. Diagnoza stanu powiatu	41
6. Część programowa	42
6.1. Misja i wizja	45
6.2. Działania priorytetowe	48
6.2.1. Społeczeństwo	50
6.2.2. Gospodarka	52
6.2.3. Rynek pracy	59
6.2.4. Edukacja	61
6.3. Działania priorytetowe - podsumowanie	62
6.4. Wdrażanie strategii	64
6.5. Monitorowanie realizacji strategii	70

3. Wprowadzenie

Przedmiotem zamówienia¹, którego efektem realizacji jest niniejszy raport, jest **przeprowadzenie badania stanu obecnego i opracowanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim** pn. „Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych zjawisk oraz trendów rozwojowych i kierunków rozwoju gospodarki w powiecie starogardzkim – strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą do roku 2020”, w ramach projektu Powiatu Starogardzkiego pn. „Powiat starogardzki 2020 – partnerstwo na rzecz rozwoju” (realizowanego w ramach Priorytetu VIII, Działania 8.1., Poddziałania 8.1.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013).

Głównym celem badania jest identyfikacja oraz ocena znaczenia bieżących i prognozowanie potencjalnych tendencji i zjawisk kształtujących strukturę gospodarki i rynku pracy w powiecie starogardzkim do 2020 roku.

Efektom prac w trzecim etapie badań jest raport zawierający następujące treści merytoryczne:

1. **Obszary badawcze: społeczeństwo (demografia i infrastruktura społeczna), gospodarka, rynek pracy, edukacja.**
2. **Horyzont czasowy: 2010-2020.**
3. **Odniesienie do strategii rozwoju regionalnego kraju.**
4. **Działania priorytetowe.**
5. **Wdrażanie i monitorowanie realizacji strategii.**

Głównym celem opracowania jest prezentacja strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim.

W trakcie prowadzenia badania w trzecim etapie zrealizowano następujące działania: streszczenie wyników poprzednich etapów badań oraz sformułowanie najistotniejszych wniosków, wyznaczenie kluczowych obszarów działań strategicznych, stworzenie strategii zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim, opracowanie raportu z trzeciego etapu badań.

¹ Opracowano na podstawie załącznika nr 4 do SIWZ.

4. Opis zastosowanej metodologii

Raport jest podsumowaniem badań trzeciego etapu projektu, którego celem jest budowa strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim. W tym etapie badań szczególny nacisk położono na określenie szans i zagrożeń rozwojowych oraz wskazanie działań umacniających pozycję konkurencyjną regionu.

W trakcie prowadzenia badania zrealizowano następujące działania:

1. Przegląd dotychczasowych badań zrealizowanych w ramach projektu.
2. Wybór obszarów kluczowych.
3. Diagnoza stanu powiatu (analiza SWOT).
4. Odniesienie do celów polityki regionalnej.
5. Określenie wizji i misji.
6. Propozycja działań priorytetowych.
7. Koncepcja wdrażania i monitorowania strategii.
8. Opracowanie raportu z trzeciego etapu badań.

W poszczególnych działaniach wykorzystano powszechnie stosowane w badaniach społeczno-ekonomicznych metody i techniki badawcze. Zastosowana koncepcja badawcza pozwoliła na wybór najistotniejszych wniosków z przeprowadzonych badań, wskazanie obszarów kluczowych, określenie propozycji działań priorytetowych oraz wygenerowanie raportu.

W części diagnostycznej dokonano podsumowania wyników badań przeprowadzonych w poprzednich etapach realizacji projektu. Sformułowane wnioski posłużyły do przeprowadzenia analizy strategicznej oraz pozwoliły na przedstawienie diagnozy stanu powiatu.

W części programowej uwzględniono odniesienia do Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego, określono wizję i misję powiatu oraz zaprezentowano wybór działań priorytetowych w kluczowych obszarach. Całość podsumowano zaleceniami w stosunku do wdrażania i monitorowania realizacji zapisów strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim do roku 2020.

5. Część diagnostyczna

5.1. Raport o stanie powiatu

Na podstawie badań przeprowadzonych w pierwszym i drugim etapie projektu wyodrębnione zostały obszary, których opis jest szczególnie istotny dla określenia obecnej i potencjalnej w przyszłości sytuacji powiatu starogardzkiego.

Podjęto decyzję o skupieniu się na następujących obszarach problemowych:

- społeczeństwo (demografia, infrastruktura społeczna),
- gospodarka,
- rynek pracy,
- edukacja.

Niżej zaprezentowano główne informacje i wnioski dotyczące analizowanych obszarów, które następnie posłużyły do przeprowadzenia analizy strategicznej i diagnozy stanu powiatu.

SPOŁECZEŃSTWO

Demografia

Pod względem **struktury demograficznej** stan powiatu jest dobry. Udział osób w wieku 0-14 lat był w 2008 roku wyższy, a ludności starszej (60/65+) niższy niż w Polsce i województwie. Dodatkowo w latach 1999-2008 liczba ludności powiatu zanotowała trend rosnący, który będzie kontynuowany w perspektywie roku 2020. Wzrost liczby ludności dotyczy przede wszystkim roczników w wieku 65+ (wzrost o prawie połowę wartości z 2008 roku), ale, w przeciwieństwie do województwa pomorskiego i Polski, również nieznacznego przyrostu osób w wieku zdolności do pracy: 15-64 lata. Ta korzystna tendencja demograficzna wynika m.in. z faktu, że w roku 2008 społeczeństwo powiatu należało do stosunkowo młodych², i powoduje, że w perspektywie roku 2020 współczynnik obciążenia demograficznego będzie w powiecie starogardzkim niższy niż w województwie pomorskim i w Polsce (jeden z najniższych w Polsce). Daje to dobre perspektywy dla rynku pracy powiatu, który w mniejszym stopniu niż

² W 2008 r. udział osób w wieku 0-14 i 65+ wynosił w powiecie odpowiednio 18% i 11%, podczas gdy w województwie było to 17% i 12%, a w Polsce 16,5% i 13,5%.

inne rynki jest zagrożony niedoborem podaży pracy³.

Pozytywna sytuacja demograficzna jest szansą dla rozwoju powiatu jednak jedynie w sytuacji zapewnienia odpowiednich warunków rozwoju lokalnego rynku pracy (tworzenie nowych miejsc pracy). W przypadku realizacji pesymistycznych przewidywań wysysania kadr do Trójmiasta na terenie powiatu może powstać znaczna nadwyżka osób niepracujących (bezrobotni i bierni zawodowo) nad ludnością pracującą, co spowoduje pogłębienie niekorzystnego obrazu rynku pracy (wysoka stopa bezrobocia).

W województwie prognozuje się rekordowy przyrost ludności wiejskiej, co częściowo przekłada się na powiat starogardzki, dla którego przyrost ludności jest w 80% zdeterminowany zmianami na wsiach. W odróżnieniu jednak do województwa pomorskiego i Polski również w miastach powiatu można się spodziewać niewielkich wzrostów liczby ludności.

Infrastruktura społeczna

Polska gospodarka charakteryzuje się, z jednej strony znaczącym potencjałem rozwojowym, a z drugiej strony szeregiem zapóźnień wynikających m.in. z braku nowoczesnej infrastruktury technicznej i społecznej. W szczególności, dane statystyczne wskazują na znaczne różnice pomiędzy regionami w jakości i dostępności do infrastruktury społecznej. Dla podniesienia poziomu życia mieszkańców, a także przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego niezwykle istotne jest zapewnienie równomiernego dostępu do podstawowej infrastruktury społecznej w dziedzinie edukacji, ochrony zdrowia, kultury czy turystyki⁴.

Województwo pomorskie charakteryzuje się jednym z najgorszych wskaźników dostępu do infrastruktury związanej z **ochroną zdrowia** wśród 16 województw Polski i stan ten pogorszył się na przestrzeni lat 2003-2007⁵. Badane wskaźniki statystyczne dla powiatu starogardzkiego (były to liczba aptek, liczba przychodni, udzielone

³ Oczywiście pomijając inne czynniki mające wpływ na podaż pracy w regionie.

⁴ Należy wyraźnie podkreślić, że z powodu braku dostępu do innych danych, charakterystyka poszczególnych obszarów infrastruktury społecznej została dokonana na podstawie analizy wtórnych danych statystycznych dostępnych w Banku Danych Regionalnych GUS.

⁵ http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/rimi_020.pdf, s. 26.

porady, liczba lekarzy – wszystkie w przeliczeniu per capita) pokazują, że dostęp do infrastruktury ochrony zdrowia jest tu gorszy niż w całym województwie. Jediną pozytywną tendencją zaobserwowaną w regionie pod względem ochrony zdrowia jest fakt, że niska podaż usług zdrowotnych jest konfrontowana ze stosunkowo **dobrym stanem zdrowia** ludności województwa, który jest lepszy jedynie w województwie opolskim⁶.

W kontekście przewidywań zmian w obszarze infrastruktury związanej z ochroną zdrowia pozytywnie należy ocenić fakt restrukturyzacji i modernizacji szpitala w Starogardzie Gdańskim. Istnienie na terenie powiatu nowoczesnej jednostki szpitalnej jest warunkiem zrównoważonego rozwoju. Ostatnie przemiany: przekształcenie szpitala w Kociewskie Centrum Zdrowia sp. z o.o., przebudowa oddziału ratunkowego, modernizacja wyposażenia oddziałów⁷, należy uznać za proces pozytywnych zmian w tym obszarze infrastruktury społecznej.

Syntetyczny miernik rozwoju dla zmiennych mierzących dostęp do **edukacji** lokuje województwo pomorskie na 10-11⁸ miejscu wśród 16 województw Polski⁹. Sytuacja powiatu starogardzkiego jest pod względem analizowanych wskaźników w zakresie edukacji (liczba miejsc i dzieci w przedszkolach, odsetek absolwentów otrzymujących świadectwo dojrzałości, liczba komputerów w szkołach, różnica we współczynniku skolaryzacji brutto i netto) **gorsza** niż średnio w regionie.

Na negatywne wskaźniki infrastruktury nakładają się dodatkowe problemy dotyczące jakości systemu edukacji oraz mentalności rodziców, pedagogów. Ciągłe dominuje konserwatywne pojmowanie nauki, oparte na dawkowaniu wiedzy książkowej i nie wyrabianiu niezbędnych cech osobowych uczniów.

6 Wg badania przeprowadzonego przez GUS na przełomie listopada i grudnia 2004 r. Por. Rocznik Statystyczny Województw 2007, s. 553.

7 Przy pomocy środków unijnych.

8 http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/rimi_020.pdf, s. 32.

9 W skali województwa zauważono w ostatnich latach pewne korzystne zmiany: wzrosła liczba studentów (choć liczba nauczycieli akademickim na szkołę wyższą spadła, co jest najprawdopodobniej skutkiem wzrostu liczby szkół wyższych w regionie), wzrosły zanotowały wskaźniki dla dzieci w przedszkolach oraz odsetek absolwentów otrzymujących świadectwo dojrzałości, wzrosła ogólna liczba nauczycieli zatrudnionych w regionie (wzrost wyższy niż w innych regionach).

Można zaobserwować wiele znaczących problemów na każdym szczeblu edukacji.

W obszarze edukacji przedszkolnej na terenach wiejskich dzieci później (najczęściej dopiero od zerówki) rozpoczynają proces edukacyjny, niż ich rówieśnicy z miast. Wynika to często z uwarunkowań rodzinnych, majątkowych, ale także jest wynikiem braku świadomości potrzeby wczesnej edukacji zarówno wśród rodziców, jaki i władz samorządowych. Na terenach miejskich zapotrzebowanie na edukację przedszkolną jest większe, ale brakuje miejsc w przedszkolach (Skórcz). Część gmin (Starogard, Skarszewy) próbuje rozwiązywać ten problem z wykorzystaniem możliwości jakie dają środki z Unii Europejskiej w ramach POKL.

Brak kompleksowych działań zaradczych w tym obszarze powoduje, że dzieci są na starcie są w gorszym położeniu od swoich rówieśników z Trójmiasta.

Na poziomie szkół podstawowych i gimnazjów obserwowane jest negatywne odchylenie od średniej wojewódzkiej wyników egzaminów zewnętrznych, co wskazuje na pewne niedociągnięcia na tym poziomie edukacji. Brak jest również nacisku na rozwijanie kompetencji kluczowych. Kolejnym problemem jest jakość kształcenia w obszarze języków obcych. Pewną propozycją poprawy jakości kształcenia może tutaj być wprowadzenie systemu certyfikacji zewnętrznej.

Efekty kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym plasują szkoły z powiatu starogardzkiego w pobliżu średniej wojewódzkiej lub nieco poniżej. Jednak na tym poziomie znaczący problem to brak kształcenia i wyrabiania tzw. miękkich umiejętności z obszaru inteligencji emocjonalnej, pracy zadaniowej i zespołowej oraz wykształcenia nawyku permanentnej nauki (long-life learning). Niestety nie wpaja się wśród młodych ludzi również postaw odpowiedzialności za swoją pracę.

Wyniki badań ankietowych wśród przedsiębiorców wskazują, że młodzież jest słabo przygotowana do pracy od strony „miękkich kwalifikacji”. W całym procesie kształcenia nie nabywa w stopniu dobrym zdolności formułowania komunikatów na piśmie i werbalnie, co potwierdzają wszelkie nabory do instytucji publicznych oraz rekrutacja w firmach. Braki w tym obszarze sprawiają, że młody

człowiek nie radzi sobie na globalnym rynku pracy.

Brakuje zajęć z zakresu kształcenia postaw otwartych na świat oraz odmienność kulturową. Raczej obowiązuje zasklepienie się w swoim regionalizmie (już począwszy od przedszkola). Przesadne kultywowanie tylko „kociewskości”, przy obecnych trendach światowych należy uznać za niewystarczające wskazywanie możliwości odnalezienia swojego miejsca w świecie. Znacznych szans należy upatrywać tutaj w możliwości finansowania inicjatyw wychowawczych z POKL.

Kultura charakteryzowana była przez wskaźniki dotyczące czytelnictwa, kin, muzeów i imprez kulturalno-oświatowych. Syntetyczny miernik rozwoju dla zmiennych mierzących dostęp do kultury pokazuje, że cały region plasuje się dopiero na 10-11¹⁰ miejscu wśród 16 województw Polski¹¹. Statystyki dotyczące kin i muzeów, które pozytywnie wyróżniają województwo, w przypadku powiatu starogardzkiego zdecydowanie leżą poniżej tych dla województwa i Polski. Oznacza to, że w powiat nie dysponuje znaczącymi zasobami w tym względzie¹². Pomimo, że księgozbiór bibliotek powiatu jest bogatszy niż średnio w regionie (w ujęciu per capita), nie przekłada się to na liczbę czytelników.

Pozytywne wskaźniki infrastruktury w tym obszarze nie przekładają się na efekt społeczny (np. wzrost czytelnictwa). Inwestycje w poprawę infrastruktury (np. nowe biblioteki) wymagają również działań edukacyjnych, ponieważ pewnych braków należy upatrywać w obszarze promowania postaw popularyzujących np. czytelnictwo.

Turystyka jest takim obszarem infrastruktury społecznej, który pozytywnie wyróżnia województwo pomorskie¹³, które w rankingu

10 http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/rimi_020.pdf, s. 36.

11 Pomimo, że wartości wskaźników dotyczących kin i muzeów pozytywnie odbiegają od średniej krajowej niskie lokaty pod względem księgozbioru bibliotek (ostatnie miejsce wśród 16 województw) oraz słabe wskaźniki dotyczące liczby imprez kulturalno-oświatowych (co przekłada się na niewielką liczbę ich uczestników) dają regionowi ostatecznie słabą pozycję.

12 Co można tłumaczyć generalną tendencją lokalizowania szczególnie atrakcyjnych obiektów kulturalnych (w szczególności multipleksy, które ściągają większość widzów, czy znaczące muzea) w aglomeracjach miejskich – w tym przypadku w Trójmieście.

13 Jest tu jeden z największych odsetek obiektów i miejsc noclegowych (lepsza baza noclegowa jest jedynie w zachodniopomorskim). Pomorskie ma również wysoką pozycję w liczbie udzielonych noclegów i w przeciętnej liczbie noclegów (druga lokata po zachodniopomorskim - choć dystans w przeciętnej liczbie noclegów jest znaczny). Stosunkowo słabo wypada pomorskie pod względem udzielanych noclegów turystom zagra-

województw pod względem infrastruktury turystycznej zajmuje drugie, po zachodniopomorskim, miejsce¹⁴. Wysoka pozycja pomorskiego pod względem turystyki nie znajduje odbicia w podobnych wskaźnikach dla powiatu, które plasują się poniżej poziomu dla Polski (pod względem miejsc i obiektów noclegowych, osób z nich korzystających, z rozróżnieniem na turystów krajowych i zagranicznych).

Wykorzystanie potencjału (60% obszaru powiatu znajduje się pod ochroną programu Natura 2000) wymaga sporych nakładów inwestycyjnych. Bieżące działania (szlaki konne, szlaki rowerowe, grodzisko średniowieczne) dają podstawy przewidywania pozytywnych zmian wskaźników infrastruktury w tym znaczącym dla rozwoju powiatu obszarze.

GOSPODARKA

W latach 2000-2007 (z tego okresu dostępne były rachunki regionalne Produktu Krajowego Brutto w czasie prowadzenia badań) podregion starogardzki¹⁵ nie wykazywał jednolitych tendencji w stosunku do dynamiki PKB w kraju. W związku z tym trudno wskazać jednoznaczny kierunek wpływu rozwoju gospodarczego kraju na powiat.

Pod względem poziomu rozwoju gospodarczego mierzonego PKB na jednego mieszkańca¹⁶ w podregionie starogardzkim odnotowano stale niższe wartości (w granicach 20-25%) od poziomu krajowego i województwa pomorskiego.

Analiza danych historycznych wskazuje, że trwałe utrzymanie znacznie wyższej (dającej szanse osiągnięcia średniego poziomu krajowego lub wojewódzkiego) dynamiki wzrostu PKB na mieszkańca w podregionie starogardzkim w stosunku do kraju (województwa) jest praktycznie niemożliwe.

Z tego względu za sytuację dopuszczalną (pozytywną) należy przyjąć nieznaczne zmniejszanie odchylenia, a raczej niedopuszczanie do kolejnego wzrostu różnicy.

nicznym: zarówno liczba tych turystów, jak i czas ich pobytu jest znacznie wyższy aż w 6 województwach Polski (choć wartość tego wskaźnika i tak nieznacznie przekracza średnią dla Polski). Jest to wskazówką dla tego województwa, aby uatrakcyjnić swoją ofertę dla turystów zagranicznych.

14 http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/rimi_020.pdf, s. 40.

15 Brak danych statystycznych na poziomie powiatu.

16 Powszechnie wykorzystywany wskaźnik w badaniach porównawczych.

Przy założeniu, że nominalny Produkt Krajowy Brutto na mieszkańca w Polsce będzie się zwiększać 5% rocznie, osiągnięcie zbliżonego (przewidywanego) poziomu w podregionie starogardzkim w 2020 roku wymagałoby dynamiki rzędu 7% rocznie. Utrzymanie podobnej dynamiki zmian w kraju i podregionie spowodowałoby ugruntowanie znacznej (20%) różnicy.

Analiza struktury gospodarki podregionu pokazuje pozytywne procesy przemiany z gospodarki przemysłowo-rolniczej do **przemysłowo-usługowej** (z pewnym osłabieniem roli przemysłu, o czym piszemy poniżej). Obserwowany jest spadek udziału wartości dodanej brutto w rolnictwie i budownictwie oraz wzrost w przemyśle i usługach. Tego rodzaju tendencje, zgodnie z teorią trzech sektorów, oznaczają, że powiat aktywnie reaguje na procesy rozwojowe widoczne w skali całego kraju.

W całym badanym okresie nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach na jednego mieszkańca w powiecie starogardzkim były znacznie niższe od średniej krajowej, co przyczyniło się do tego, że wartość środków trwałych w przedsiębiorstwach na jednego mieszkańca jest stale niższa o ponad jedną trzecią od średniej krajowej.

Zaobserwowano również znaczny spadek produkcji sprzedanej przemysłu na jednego mieszkańca w powiecie starogardzkim w latach 2002-2007 (zahamowany w 2008 roku) w stosunku do średniej krajowej, co niepokoi podwójnie ponieważ sektor przemysłowy jest dominujący w powiecie.

Kolejny negatywny fakt gospodarczy to znacznie niższe dochody społeczności lokalnej. W latach 2002-2009 przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto było stale niższe od średniej krajowej w granicach od 7% do 14%. Przy założeniu dynamiki wzrostu nominalnej płacy przeciętnej w Polsce w latach 2009-2020 na poziomie 6% rocznie, przeciętne wynagrodzenie w powiecie starogardzkim powinno wzrastać o 7,5% rocznie (1,5 pp. szybciej niż w kraju), aby było możliwe wyrównanie poziomu płac przewidywanych w 2020 roku. Realizacja tak ambitnego celu w kontekście analizy różnic historycznych wydaje się wręcz niemożliwa. Dlatego raczej należy rekomendować obserwowanie zmian różnicy i skupienie szczególnej uwagi w przypadku dalszego rozwarstwienia dochodów.

Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że w latach 2002-2009 liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON na 10 tys. mieszkańców w powiecie starogardzkim przyrastała znacznie szybciej niż w kraju. W 2009 roku była jednak niższa o około 11% od średniej krajowej, lecz utrzymanie tej pozytywnej tendencji wzrostowej daje nadzieje na wyrównanie różnic pod tym względem.

Przy utrzymaniu historycznej tendencji wzrostu liczby podmiotów gospodarczych na 10 tysięcy mieszkańców należy się spodziewać, że do 2015 roku zostanie osiągnięty poziom przewidywany dla podobnego wskaźnika dla kraju, a w 2020 roku przewidywany dla województwa pomorskiego (około 1200 podmiotów gospodarczych na 10 tysięcy mieszkańców).

Proces ten należy traktować jako główną szansę rozwojową powiatu starogardzkiego.

Ze względu na liczbę podmiotów na 10 tysięcy mieszkańców miasto Starogard Gdański jest centrum aktywności gospodarczej powiatu starogardzkiego. W wielu gminach obserwowany jest znacznie niższy poziom tego wskaźnika.

Wniosek o nierównomiernym rozwoju gmin powiatu starogardzkiego wskazuje na konieczność zwrócenia uwagi na uwzględnienie tego faktu w realizacji strategii rozwoju powiatu, szczególnie w kontekście realizacji KSRR.

Analizy danych wtórnych, które pozwoliły na ocenę sytuacji makroekonomicznej powiatu oraz umiejscowienie go względem wartości średnich dla województwa i kraju, zostały uzupełnione o wyniki badania ankietowego, którego celem było pogłębienie wiedzy na temat sytuacji gospodarczej powiatu.

W pierwszej części tego badania podjęto próbę określenia spektrum czynników mających wpływ na działalność gospodarczą.

Większość wyspecyfikowanych czynników (np. demografia, autostrada, przemysł stoczniowy, klastry) nie wpływa, według respondentów, na lokalną działalność gospodarczą, ani pozytywnie, ani negatywnie (60-80% odpowiedzi). Jedynie poprawa infrastruktury technicznej (drogi) oraz spadek bezrobocia, jako czynniki bezpośrednio dotyczące przedsiębiorców (także jako obywateli), charakteryzują się silniejszym

wpływem.

Uzyskane wyniki (przeważająca część odpowiedzi w grupie – obojętne) pozwalają sformułować pytanie: Jeśli na działalność gospodarczą nie wpływają podstawowe czynniki społeczno-ekonomiczne, to co tę działalność determinuje? Powszechnie artykułowany jest pogląd, że przedsiębiorcy radzą sobie z konkurencją, cyklami ekonomicznymi, sytuacjami kryzysowymi, a podstawowy problem tkwi w **sprawności instytucji państwowych**. Jeśli tak rzeczywiście jest, władze lokalne powinny skupić uwagę na tej kwestii.

Również w kolejnej grupie pytań dotyczących obecnej i przyszłej struktury dostawców i odbiorców brak jest wskazania na przewidywanie jakichkolwiek zmian. Obrazuje to skupianie się przedsiębiorców jedynie na sytuacji bieżącej.

Pozytywnie należy ocenić znacznie wyższy odsetek przedsiębiorców planujących **rozszerzyć działalność** w stosunku do planujących ją ograniczyć (również zlikwidować), co można traktować jako niezły prognostyk na przyszłość.

Uzyskane wyniki w tej części badania wskazują, że przyczyny zmiany rodzaju działalności wynikają raczej z **wymuszenia** (konkurencji), a nie **kreowania** (planowania) zmian – kooperacji.

Pasywne podejście do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej nie daje szans na efektywne dostosowywanie się do zmiennych warunków. Ta słabość przedsiębiorczości w powiecie starogardzkim jest przyczyną braku symptomów zacierania się różnic w rozwoju gospodarczym w stosunku do województwa i kraju. Należy podkreślić, że bez zmiany tej newralgicznej dla rozwoju konkurencyjnej gospodarki cechy nie można oczekiwać pozytywnych zmian w pozostałych obszarach życia społeczno-gospodarczego.

Pytania o ocenę sytuacji ekonomicznej powiatu pozwoliły wskazać, **że ośmiu na dziesięciu ankietowanych nie ma pozytywnej opinii** o sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu starogardzkiego. Tak negatywne postrzeganie rzeczywistości nie sprzyja ogólnemu klimatowi rozwojowemu. Z tego względu należy podjąć działania systemowe w kierunku zmiany wizerunku powiatu i mentalności obywateli.

Także wskazane oczekiwania wobec władz: potrzeba efektywnej

administracji lokalnej, poprawa infrastruktury, pomoc w rozwoju przedsiębiorczości, obniżenie podatków – to konkretne potrzeby przedsiębiorców pozwalające na podjęcie efektywnych działań.

Jednym ze sposobów wspomagania przedsiębiorczości przez instytucje lokalne jest oferta szkoleniowa, kierowana bezpośrednio do prowadzących działalność gospodarczą. Badania wskazały, że wśród szkoleń dominuje zapotrzebowanie na specjalistyczne szkolenia branżowe (Należy podjąć badania bieżące: W jakich branżach organizować szkolenia?).

Wykazano również zainteresowanie szkoleniami dotyczącymi środków unijnych (oraz innych dotacji). Jest to szczególnie istotne w sytuacji nikłego uczestnictwa firm w wykorzystaniu środków UE. Wskazano także szkolenia dotyczące bezpośrednio działalności gospodarczej (przedsiębiorczość, techniki sprzedaży). Jest to informacja dla firm szkoleniowych, ale również dla systemu edukacji (nauczanie kompetencji podstawowych).

Uzyskano informacje o potencjalnych, efektywnych sposobach poprawy sytuacji gospodarczej powiatu. Są to między innymi działania promocyjne, otwarcie na zewnątrz, wsparcie małych firm.

Poza tradycyjnymi formami promocji powiatu (materiały informacyjno-promocyjne) wskazano na podobnym poziomie częstości realizację programów promujących efektywną administrację oraz uczestnictwo w konkursach dla miast i gmin.

Istotne z punktu widzenia realizacji strategii powinno okazać się **otwarcie powiatu na zewnątrz**: goście zewnętrzni (spotkania, wykłady, konferencje), współpraca międzynarodowa.

Wśród decyzji administracyjnych pomocnych dla przedsiębiorców wymieniano najczęściej: **wsparcie małych firm**, obniżenie podatków, a także usprawnienie administracji.

Badania wskazują, że powszechnie obecna na rynkach światowych koncepcja „społecznej odpowiedzialności biznesu” jest realizowana w powiecie starogardzkim w bardzo ograniczony sposób. Nieliczne przykłady takich działań to: Polpharma S.A. (sport, kultura, ochrona środowiska), Iglotex S.A. (sport, kultura, trasy rowerowe – partner w projekcie), Banki Spółdzielcze).

Analiza danych ankietowych pozwoliła również na określenie poziomu

rozwoju gospodarki oraz stanu przedsiębiorczości w powiecie starogardzkim nie tylko na podstawie danych statystycznych, ale również przy pomocy „miękkich” wskaźników charakteryzujących postawę przedsiębiorców wobec samorządu, społeczeństwa oraz konkurencji.

RYNEK PRACY

W latach 1999-2003 nastąpił w powiecie starogardzkim znaczny spadek liczby pracujących, z prawie 40 tysięcy osób do niewiele ponad 30 tysięcy osób (ubytek o jedną czwartą). W latach 2003-2005 utrzymywała się w miarę stała liczba pracujących. Następnie do 2008 roku nastąpił wzrost do ponad 36 tysięcy osób. W 2009 roku nastąpił nieznaczny spadek liczby pracujących. W marcu 2010 roku szacuje się liczbę pracujących w powiecie starogardzkim na poziomie 36,3 tysięcy osób. Przemiany, jakie zaszły na powiatowym rynku pracy w okresie 1999-2009 są zgodne z ogólnokrajowymi tendencjami.

Analiza danych historycznych pozwala stwierdzić, że wartości wskaźników aktywności ekonomicznej i zatrudnienia w latach 2004-2009 stale były niższe w powiecie starogardzkim, niż w kraju i województwie pomorskim. Jest to wskazanie na brak wykorzystania możliwości lokalnego kapitału ludzkiego, lecz daje także informację o szansach uaktywnienia rezerw na rynku pracy w dogodnej sytuacji gospodarczej.

Przewidywanie zmian na lokalnym rynku pracy obarczone jest większym prawdopodobieństwem popełnienia błędu, niż w przypadku rynków wojewódzkich, czy krajowego. W związku z tym na potrzeby analizy strategicznej przeprowadzono analizę scenariuszową.

Dla różnych założeń osiągania wartości wskaźników rynku pracy wygenerowano trzy scenariusze¹⁷ zmian sytuacji na starogardzkim rynku pracy. Realizacja scenariusza krajowego spowodowałaby wzrost liczby aktywnych zawodowo o 8 tysięcy osób. Realizacja scenariusza wojewódzkiego to wzrost liczby aktywnych zawodowo o niecałe 2 tysiące osób. W scenariuszu powiatowym przewidywany jest nieznaczny wzrost liczby aktywnych zawodowo w powiecie

¹⁷ Krajowy – osiągnięcie wartości wskaźników obserwowanych dla kraju, wojewódzki – osiągnięcie wskaźników obserwowanych dla województwa, powiatowy – pozostanie wskaźników na obecnym poziomie.

starogardzkim.

Scenariusz powiatowy przewiduje nieznaczny wzrost liczby pracujących. W scenariuszu wojewódzkim należy oczekiwać wzrostu liczby pracujących o 6 tysięcy osób, a krajowym o około 11 tysięcy osób.

Scenariusz krajowy i wojewódzki zakładają wzrost współczynnika aktywności zawodowej oraz wskaźnika zatrudnienia, z tego względu należy je traktować jako przewidywania optymistyczne, generujące wzrost zatrudnienia i spadek liczby bezrobotnych (również stopy bezrobocia). Za sytuację dopuszczalną należy uznać utrzymywanie się wskaźników rynku pracy pomiędzy wartościami wojewódzkimi (lub krajowymi) oraz powiatowymi. Spadek współczynnika aktywności ekonomicznej oraz wskaźnika zatrudnienia poniżej tych wartości obserwowanych obecnie dla powiatu stanowić będzie sytuacją kryzysową.

Scenariusz powiatowy to scenariusz stagnacyjny zamrażający sytuację bieżącą (2009-2010) na rynku pracy.

Zmiany sposobu gospodarowania oraz poziom rozwoju gospodarczego mają również odzwierciedlenie w strukturze sektorowej gospodarki¹⁸. W latach 2003-2007 następowały zbliżone zmiany struktury pracujących w sektorach ekonomicznych na powiatowym, wojewódzkim i krajowym rynku pracy, co pozwala sądzić o pewnej spójności procesów zmian gospodarczych na poszczególnych poziomach podziału terytorialnego.

Struktura pracujących wskazuje, że powiat starogardzki specjalizuje się **w sektorze przemysłowym**, nie specjalizuje się natomiast w usługach.

Obserwujemy przesunięcie pracujących z sektora rolniczego do przemysłowego oraz z sektora usług nierynkowych do rynkowych. Tymczasem w województwie pomorskim widać specjalizację w obu tych sektorach (przemysłowym i usługowym).

Jako główny czynnik determinujący specyfikę starogardzkiego rynku pracy można wskazać **stopę bezrobocia**, która w latach 2004-2010 jest stale **znacznie wyższa** niż w województwie pomorskim i kraju. Dodatkowo w latach 2005-2008 dynamicznie wzrósł udział kobiet

¹⁸ Np. teoria trzech sektorów.

w liczbie bezrobotnych ogółem, co skutkuje niekorzystną sytuacją tej grupy na rynku pracy. Zaobserwowano także znaczny spadek udziału osób młodych w populacji bezrobotnych oraz wzrost udziału osób w wieku 55+. Obserwowany jest również systematyczny wzrost poziomu **wykształcenia** bezrobotnych.

Analiza przestrzennego zróżnicowania wskaźników opisujących bezrobocie wskazała, że gminy Skórcz, Bobowo, Czarna Woda – miasto, Kaliska oraz Skórcz - miasto (w podanej kolejności) wymagają szczególnej uwagi ze względu na niekorzystny obraz bezrobocia.

Analiza podstawowych kategorii na rynku pracy (liczba pracujących, liczba bezrobotnych, stopa bezrobocia rejestrowanego) pozwala stwierdzić, że starogardzki rynek pracy podlega podobnym kierunkom zmian co pomorski rynek pracy i rynek pracy w Polsce.

To, co będzie wyróżniać pomorski i starogardzki rynek pracy, to odmienna sytuacja demograficzna, a w szczególności inne przewidywania w prognozie demograficznej w stosunku do kraju.

Analiza danych wtórnych nie pozwoliła odpowiedzieć na wszystkie pytania dotyczące starogardzkiego rynku pracy, którego obrazu dopełniło badanie ankietowe.

Zgodnie z nim, w powiecie starogardzkim obserwujemy stosunkowo młodą populację pracujących, ale równocześnie niższą aktywność na rynku pracy osób powyżej 45 roku życia. Obserwowany jest wyższy niż w Polsce udział pracujących w wieku do 44 lat (o około 12 pp.) oraz niższy udział pracujących w wieku 45-54 lata (o 8 pp.).

Taka struktura obrazuje konieczność zwrócenia uwagi na **aktywność szkoleniową** (podnoszenie kwalifikacji młodych) oraz **działania aktywizujące** osoby dojrzałe (wzrost aktywności osób w wieku niemobilnym). Szczególnie jest to istotne w kontekście zmian struktury wiekowej populacji.

Obserwowana w Polsce i wielu krajach europejskich (o podobnej kulturze), różnica w strukturze pracujących kobiet i mężczyzn (w stosunku 45%-55%) jest w powiecie starogardzkim dość stabilna, co wskazuje na nieprzywiązywanie szczególnej uwagi procesowi wyrównywania tej różnicy.

W powiecie starogardzkim pracuje znacznie wyższy odsetek (niż

średnio w Polsce) osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym, a także nieznacznie wyższy odsetek pracujących z wykształceniem wyższym. Natomiast obserwuje się niższy odsetek pracujących z wykształceniem średnim zawodowym i podstawowym, przy czym pozytywnie należy ocenić fakt¹⁹ przesunięcia pracujących w kierunku **średniego i wyższego** wykształcenia.

Niepokojąca może być jednak nadwyżka osób z **wykształceniem średnim ogólnokształcącym** nad średnim zawodowym. Takie relacja może skutkować bieżącym brakiem kadr z odpowiednimi kwalifikacjami zawodowymi, lecz w przyszłości może dawać większą szansę skutecznego przekwalifikowania osób z wykształceniem ogólnym.

EDUKACJA

Analizę tego obszaru przeprowadzono na podstawie informacji uzyskanych z badania ankietowego dotyczącego oceny jakości kapitału ludzkiego na lokalnym rynku pracy oraz zapotrzebowania na wiedzę i kwalifikacje. Ważnym problemem okazało się określenie postrzegania jakości lokalnego kapitału ludzkiego przez rodzimych przedsiębiorców.

Oczekiwania pracodawców w kwestii wykształcenia pracowników są **zbliżone** do obecnej struktury pracujących. Niepokojący jest fakt **niskiego zapotrzebowania** na wykształcenie wyższe w kontekście rosnącego udziału tego poziomu wykształcenia w populacji (w Polsce udział pracujących z wykształceniem wyższym wzrósł od roku 2000 dwukrotnie).

Jednakże należy wskazać, że efektywne wykorzystanie zasobów pracy nie musi zawsze wiązać się z ciągłym podnoszeniem poziomu wykształcenia (często kosztem braku kwalifikacji - umiejętności zawodowych). Uświadomienie tego faktu daje szansę efektywniejszego wykorzystania zasobów kapitału ludzkiego oraz zoptymalizowania kosztów edukacji.

Kluczowe kwalifikacje wskazane przez pracodawców to: obsługa komputera; prawo jazdy kat. B; obsługa urządzeń biurowych; na dalszych miejscach wskazywano inne, dodatkowe

¹⁹ Wstępujący powszechnie w Polsce i na świecie.

kwalifikacje – potwierdzone dokumentem.

Rekomendowany jest szczególnie nacisk na obszary związane ze szkolnictwem ponadgimnazjalnym. Aktualizacja (poszerzenie) programów przedmiotów informatycznych oraz techniki biurowej, a także umożliwienie (promocja) uzyskiwania prawa jazdy (rekomendacja dotycząca hasła: „Absolwent bez prawa jazdy, to wstyd”).

Relatywnie niski jest wymóg posiadania doświadczenia zawodowego i ukończenia kursów zawodowych.

Kluczowe kompetencje społeczne to: odpowiedzialność, samodzielność w działaniu, kreatywność (twórcze myślenie), zdolności organizacyjne. W dalszej kolejności: zdolności organizacyjne, umiejętność pracy w zespole, komunikatywność, umiejętności negocjacyjne. Upowszechnianie tego rodzaju kompetencji to również sprawa edukacji na wszystkich poziomach kształcenia.

Z uwagi na wymaganie przynajmniej rocznego stażu należałoby rozważyć rozbudowanie systemu praktyk zawodowych (staży), ale dostosowanych do wymogów rynku (klasy patronackie, kierunki, kwalifikacje zamawiane).

Z tej części badania oraz dodatkowych informacji o braku wskazówek dla systemu edukacji rysuje się następujący obraz powiązań pomiędzy systemem edukacji, a rynkiem pracy.

Brak przewidywanych zmian w zatrudnieniu (np. niedoskonały monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych) powoduje brak informacji o potrzebach rynku pracy, który jest przyczyną braku reakcji ze strony systemu edukacji, co powoduje luki (niedopasowania) na rynku pracy. **Przerwanie tego pasma „braków – niemocy” powinno stanowić jeden z podstawowych celów działań zaradczych.**

Pocieszający jest fakt, że większość pracodawców nie widzi różnic w swoich oczekiwaniach i cechach zgłaszających się kandydatów do pracy. Jednak na kolejnych miejscach pojawiają się brak kwalifikacji (ale jakich?) oraz brak doświadczenia (ale w jaki sposób je uzyskać?). Brak odpowiedzi na powyższe pytania wskazuje na konieczność pogłębienia badań w tym obszarze.

Kluczowe kompetencje wymagane na starogardzkim rynku pracy

to: **obsługa komputera, prawo jazdy, język obcy** – niezależnie od poziomu wykształcenia. Kwalifikacje zawodowe i umiejętności są ważniejsze według respondentów niż doświadczenie zawodowe.

Należy jednak podkreślić, iż wymienione kwalifikacje należy rozumieć jako pewien standard **minimum**, który potencjalni pracownicy powinni spełniać. Trzeba zdawać sobie sprawę, iż wymienione kwalifikacje nie podwyższają w znaczący sposób szans na rynku pracy, a jedynie umożliwiają dopasowanie się do istniejących oczekiwań.

Z analizy danych wtórnych oraz wyników badania ankietowego wynika następująca wskazówka dla systemu edukacji: promocja wykształcenia średniego zawodowego + potwierdzone kwalifikacje (dyplomy, certyfikaty).

Reasumując, powiat starogardzki według większości wskaźników ekonomicznych plasuje się **poniżej średniej** krajowej i wojewódzkiej. Znaczący szans należy upatrywać w przemysłowym charakterze powiatu, który w odpowiednim klimacie inwestycyjnym może budować przewagę konkurencyjną regionu. Także struktura bezrobocia (malejący odsetek ludzi młodych) daje pozytywne sygnały z rynku pracy, którego potencjał można zaktywizować przy odpowiednim wykorzystaniu systemu edukacji.

5.2. Analiza strategiczna

Analizę strategiczną dla powiatu starogardzkiego przeprowadzono przy użyciu narzędzia SWOT, czyli analizy mocnych i słabych stron (Strengths and Weaknesses) oraz szans i zagrożeń (Opportunities and Threats). Potraktowano mocne i słabe strony jako opis wewnętrznego potencjału powiatu lub braków w tym potencjale. Natomiast szanse i zagrożenia jako, z jednej strony, zewnętrzne uwarunkowania rozwoju powiatu, z drugiej, jako przewidywania zmian przyszłej sytuacji społeczno-gospodarczej, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. W czterech wyodrębnionych obszarach: społeczeństwo (demografia i infrastruktura społeczna), gospodarka, rynek pracy i edukacja, przeprowadzono klasyfikację czynników, procesów i stanów oceniając ich możliwy wpływ na obraz powiatu obecnie i w przyszłości.

Generalny wniosek z analizy strategicznej to wskazanie na istnienie potencjalnych **zasobów demograficznych, przedsiębiorczości oraz środowiska przyrodniczego**, których efektywne wykorzystanie wymaga uzupełnienia szeroko rozumianych **braków infrastrukturalnych**²⁰.

²⁰ Pod tym pojęciem mamy na myśli nie tylko infrastrukturę techniczną i społeczną, lecz także wiedzę i innowacje.

SPOŁECZEŃSTWO

Demografia

Silną stroną powiatu jest korzystna struktura wiekowa oraz optymistyczne prognozy demograficzne. Tworzy to szansę w postaci dobrego zaplecza dla rynku pracy powiatu. Słabą stroną (podobnie do województwa i Polski) jest wzrastający odsetek ludności starszej w perspektywie do roku 2020, co tworzy naturalną rekomendację aktywizacji zawodowej seniorów. Należy również podkreślić, że w powiecie starogardzkim należy spodziewać się wzrostu liczby ludności przede wszystkim na obszarach wiejskich, co może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie dla powiatu: szansę, jeśli wdrożone zostaną programy aktywizacji zawodowej ludności wiejskiej, zagrożenie, jeśli wzrastająca liczba ludności wiejskiej zasili grupę bezrobotnych.

Należy zwrócić uwagę na rosnącą liczbę dzieci w wieku przedszkolnym (3-6 lat), których liczba będzie się zwiększała od 37 (minimalnie) do 120 (maksymalnie) osób z roku na rok – por. poniższy rozdział o edukacji.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none"> rosnący trend w liczbie ludności, który będzie kontynuowany w przyszłości wyższa niż przeciętnie dzietność kobiet pożądana (obecna i przyszła) struktura ludności (niższe niż w Polsce obciążenie demograficzne) 	<ul style="list-style-type: none"> niższy (obecnie i w przeszłości) niż w województwie i Polsce współczynnik obciążenia demograficznego (udział osób w wieku 65+) może powodować brak przygotowania na wzrastającą liczbę i udział ludności najstarszej
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none"> utrzymanie pozytywnych trendów demograficznych (zapobieganie emigracji) stymulowanie imigracji 	<ul style="list-style-type: none"> wzrost liczby i udziału ludności najstarszej wymaga przygotowania odpowiedniej infrastruktury (domy opieki, służba zdrowia) wzrastająca liczba dzieci w wieku 3-6 (o 37 do 120 osób z roku na rok) – konieczność zabezpieczenia zaplecza przedszkolnego spadająca liczba gimnazjalistów (o ponad 90 osób z roku na rok), których w roku 2020 będzie o 700-1000 osób mniej niż w roku 2008

Infrastruktura społeczna

Edukacja

W przypadku edukacji przedszkolnej należy zwrócić uwagę na możliwość niedopasowania liczby miejsc w przedszkolach wobec rosnącej liczby dzieci w wieku 3-6 lat. Pewną „przeciwwagą” dla tej sytuacji może być reforma edukacyjna, która obejmuje obowiązkiem szkolnym grupę sześciolatków (do tej pory ujmowaną w edukacji przedszkolnej) wyłączając te dzieci z grupy osób, którym należy zabezpieczyć miejsce w przedszkolu. Do roku 2012 zmniejszająca się liczba dzieci w wieku wczesnoszkolnym (7-12 lat) może być częściowo „zastępowana” dziećmi 6-cio letnimi, które będą rozpoczynać wcześniejszą edukację. Taka sytuacja może pomóc w zachowaniu bieżącego status quo pod względem infrastruktury

przedszkolnej i wczesnoszkolnej (dodatkowe grupy, sale), jak i pod względem kadry nauczycielskiej. Począwszy jednak od roku 2013 należy spodziewać się wzrostów liczby dzieci w przedszkolach jak i w szkołach podstawowych, co stwarza konieczność dostosowania infrastruktury do nadchodzących zmian. W szczególności może to rodzić konieczność wygospodarowania dodatkowych pieniędzy na etaty dla nauczycieli w przedszkolach i szkołach podstawowych. Należy natomiast spodziewać się kontynuacji spadkowego trendu młodzieży gimnazjalnej (13-15 lat). Podsumowując, należy szczególnie uważnie monitorować sytuację demograficzną w grupach wiekowych objętych obowiązkiem szkolnym. Dokonywanie ewaluacji on-going (bieżące monitorowanie liczby osób w poszczególnych rocznikach wiekowych) będzie znacznie bardziej precyzyjne niż opieranie się na prognozach demograficznych.

Innym zagrożeniem może być obniżenie odsetka absolwentów otrzymujących świadectwo dojrzałości oraz możliwość pogłębiania się dystansu powiatu względem Polski pod względem odsetka dzieci uczęszczających do przedszkola²¹.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none"> • brak efektu niżu demograficznego w szkołach (i jego negatywnych skutków); 	<ul style="list-style-type: none"> • spadek (w okresie historycznym i prognozowanym do roku 2016/17) liczby dzieci w wieku 13-15 • niższy niż w województwie i Polsce odsetek dzieci uczęszczających do przedszkoli
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none"> • w latach 2010-2012 rosnąca liczba dzieci w wieku 3-6 lata napotyka malejący trend dzieci w wieku 7-12, co może doprowadzić do utrzymania bieżącego status quo pod względem infrastruktury i kadry przedszkolnej i wczesnoszkolnej 	<ul style="list-style-type: none"> • w końcowych latach prognozy (2016/2017-2020) należy się spodziewać rosnących tendencji w trzech rocznikach edukacyjnych: 3-6 lata, 7-12 i 13-15, co rodzi konieczność dostosowania infrastruktury i kadr

²¹ Odsetek dzieci uczęszczających do przedszkola zwiększał się nieznacznie na przestrzeni lat 1995-2008, niemniej siła tego trendu była słabsza niż trendów ogólnopolskich. Zatem pomimo prognozowanego zwiększania się wartości tej zmiennej w powiecie starogardzkim, to wobec prognozowanych silniejszych tendencji ogólnopolskich, będzie zwiększał się dystans pomiędzy powiatem i Polską.

Ochrona zdrowia

Ochrona zdrowia analizowana była pod względem następujących wskaźników: liczba aptek, przychodni, lekarzy oraz udzielonych porad (wszystkie w przeliczeniu per capita). Trzy ostatnie zmienne były w powiecie starogardzkim poniżej poziomu krajowego. Liczba aptek pozytywnie się na tym tle wyróżniała, lecz w prognozowanym okresie należy spodziewać się odwrócenia tego pozytywnego trendu i zwiększania dystansu powiatu w stosunku do Polski. Sytuacja powiatu starogardzkiego pod względem trzech pierwszych zmiennych będzie się również pogarszać się w stosunku do Polski. W szczególności w przypadku liczby przychodni i porad udzielanych przez lekarzy ich spadek może rodzić zagrożenie w postaci braku dostatecznej infrastruktury dla mieszkańców powiatu i konieczność korzystania z niej poza powiatem. Nie dotyczy to liczby osób przypadających na 1 lekarza, gdzie prognozowane tempo spadku tej zmiennej w powiecie starogardzkim jest dużo silniejsze niż w Polsce, co powoduje, że niekorzystna proporcja z okresu historycznego ulega znacznemu osłabieniu.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none">•stosunkowo duża liczba aptek•dobra ocena stanu zdrowia przez mieszkańców regionu	<ul style="list-style-type: none">•liczba przychodni, lekarzy i udzielonych porad znacznie poniżej wartości dla regionu i kraju
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none">•kontynuowanie trendu dotyczącego liczby lekarzy per capita pozwoli zmniejszać dystans pod tym względem w stosunku do Polski•modernizacja szpitala powiatowego	<ul style="list-style-type: none">•w przypadku kontynuowania trendu zaobserwowanego w okresie historycznym dystans liczby przychodni i udzielanych porad w powiecie starogardzkim będzie się znacznie zwiększał w stosunku do Polski. Może to rodzić zagrożenie w postaci braku dostatecznej infrastruktury dla mieszkańców powiatu i konieczność korzystania z niej poza powiatem•brak poprawy w podaży usług związanych z ochroną zdrowia wobec rosnącego udziału osób starszych

Kultura

Powiat starogardzki znajduje się w województwie charakteryzującym się wyższą niż przeciętnie w Polsce infrastrukturą związaną z kinami i muzeami. Nie przenosi się to jednak na sytuację powiatu, w którym zarówno liczba kin i muzeów, jaki widzów w kinach i osób odwiedzających muzea jest znacznie niższa niż w Polsce (w przeliczeniu per capita), a prognozy wskazują, że bez podjęcia dodatkowych działań²² dystans ten będzie się pogłębiał. Jedyną pozytywnie wyróżniającą się na tle całego regionu zmienną jest księgozbiór bibliotek, którego negatywne odchylenie od wartości dla Polski jest mniejsze w przypadku powiatu niż województwa. Niestety, nie przekłada się to na liczbę czytelników, która jest niższa nawet od wartości dla województwa. Wydaje się zatem, że bez reformy bibliotek (w kierunku elektronicznych form czytelnictwa: Internet, ebooki, itp.) prawdopodobnie nie ma szans na utrzymanie atrakcyjności tego zasobu infrastruktury i utrzymania liczby czytelników.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none">• stosunkowo duży księgozbiór• znaczna ilość imprez lokalnych	<ul style="list-style-type: none">• mniejsza niż w Polsce i regionie liczba kin, muzeów oraz widzów i osób odwiedzających muzea;• mniejsza niż w Polsce i regionie liczba czytelników bibliotek;
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none">• reforma bibliotek w celu zwiększenia czytelnictwa (również w kierunku elektronicznych form czytelnictwa)	<ul style="list-style-type: none">• pogłębiający się dystans do regionu i Polski pod względem dostępu do infrastruktury związanej z kulturą tj. bibliotek, kin, muzeów. Przeniesienie popytu na dobra kulturalne poza obręb powiatu

Turystyka

Pomimo, że powiat leży w regionie, który wraz z województwem zachodniopomorskim stanowi główny ośrodek turystyczny w Polsce, nie przekłada się to na wskaźniki dostępu i wykorzystania infrastruktury

²² Choć niektóre tendencje są nieuniknione i charakterystyczne dla większości regionów jak np. spadek atrakcyjności lokalnych kin na korzyść dużych multiplexów.

turystycznej w powiecie starogardzkim. W okresie historycznym wskaźniki bazy noclegowej jak i osób z nich korzystających (ogółem i zagranicznych) plasowały powiat znacznie poniżej wartości dla Polski. Bez zdecydowanych środków zaradczych tendencje te będą się pogłębiać.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none"> • lokalizacja powiatu w województwie będącym liderem (po zachodniopomorskim) w zakresie usług turystycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki dostępu i wykorzystania bazy noclegowej są znacznie poniżej wartości dla Polski
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none"> • program zachęt turystycznych • nowa infrastruktura turystyczna 	<ul style="list-style-type: none"> • w przypadku braku środków zaradczych dystans pod względem dostępu i wykorzystania infrastruktury turystycznej będzie się pogłębiał

Braki w infrastrukturze turystycznej stanowią podstawowy czynnik ograniczający możliwość rozwoju funkcji turystycznej powiatu. Pozostałe elementy, czyli środowisko geograficzne, dostępność komunikacyjna, aktywność ekonomiczna ludności dają szansę rozwoju regionu w kierunku turystyki specjalistycznej.

GOSPODARKA

Mocnych stron w gospodarce powiatu starogardzkiego należy upatrywać w potencjale dużych pracodawców i elastycznym rynku pracy.

Wśród słabych stron gospodarki należy wymienić niskie wynagrodzenia, znaczny dystans do województwa i kraju w poziomie PKB per capita oraz nakładach inwestycyjnych na 1 mieszkańca i niższej względnej liczbie firm.

Szansą dla rozwoju gospodarczego powiatu jest znacznie wyższa niż w kraju dynamika wzrostu liczby firm świadcząca o rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, zmiany struktury gospodarki oraz nowe rynki kooperacyjne, wynikające z rozwoju infrastruktury (most w Kwidzynie) oraz inicjatyw współpracy (obszar inwestycyjny Dolnej Wisły).

Podstawowe zagrożenia zidentyfikowano w braku przewidywania

zmian przez przedsiębiorców, dalszym nierównomiernym rozwoju gmin prowadzącym do marginalizacji obszarów poza centrum gospodarczym (Starogard Gdański) oraz braku kompleksowej oferty dla inwestorów.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none"> • duzi pracodawcy (np. Polpharma, Iglotex, Famos, Destylarnia Sobieski) • elastyczny rynek pracy • potencjał firm handlowych • dobra dostępność komunikacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> • niskie wynagrodzenia • brak małych, innowacyjnych firm • niskie PKB • niskie nakłady inwestycyjne • spadek produkcji sprzedanej przemysłu • mała liczba firm
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none"> • znaczna dynamika wzrostu liczby firm • pozytywne zmiany struktury gospodarczej (usługi, przemysł) • obszar inwestycyjny Dolnej Wiśły • most w Kwidzynie • rozwój sektora energetycznego • województwo pomorskie jako lider rozwoju społeczno-gospodarczego w północnej Polsce • otwarcie powiatu na zewnątrz 	<ul style="list-style-type: none"> • brak przewidywania zmian • nierównomierny rozwój gmin • brak przyciągania inwestorów • negatywne postrzeganie rzeczywistości przez mieszkańców

Przewaga słabych stron i identyfikacja wielu szans wskazuje, że gospodarka powiatu starogardzkiego posiada potencjał i możliwości, które w dogodnych warunkach dają szansę osiągnięcia celów zawartych w wizji powiatu.

RYNEK PRACY

Mocną stroną rynku pracy powiatu starogardzkiego jest jego elastyczność, czyli możliwość reakcji na zmianę koniunktury gospodarczej. Duży udział pracujących w przemyśle daje również możliwości rozwoju gospodarczego przy sprzyjających warunkach zewnętrznych.

Słabą stroną powiatowego rynku pracy jest brak specjalizacji w

usługach, szczególnie rynkowych. Rozwój tego sektora gospodarki jest wyznacznikiem nowoczesnego przejścia do gospodarki opartej na wiedzy.

Szans dla powiatowego rynku pracy należy upatrywać w dynamicznym rozwoju pomorskiego rynku pracy. Także stosunkowo młoda populacja pracujących daje duże szanse adaptacji do zmieniających się warunków gospodarowania. Korzystne procesy zaobserwowano również w strukturze bezrobocia (spadek udziału młodych i spadek bezrobocia długookresowego). Starogardzki rynek pracy w mniejszym stopniu w porównaniu z krajowym i wojewódzkim rynkiem pracy będzie narażony na deficyt siły roboczej. Wynika to z korzystniejszej sytuacji demograficznej oraz rezerwie w aktywności ekonomicznej ludności. Sprawia to, że w przyszłości zaspokojenie potrzeb wewnętrznego rynku pracy jest niezagrażone oraz istnieją możliwości „eksportu siły roboczej”.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • specjalizacja w przemyśle 	<ul style="list-style-type: none"> • brak specjalizacji w usługach (rynkowych) • wysoka stopa bezrobocia • wysoki udział kobiet w bezrobociu • niska aktywność zawodowa
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none"> • dynamiczny wojewódzki rynek pracy • stosunkowo młoda populacja pracujących • spadek długotrwałego bezrobocia • spadek udziału młodych w bezrobociu • wzrost aktywności zawodowej • rozwój usług rynkowych 	<ul style="list-style-type: none"> • niekorzystna struktura zawoduwa wojewódzkiego rynku pracy (dominacja grup: techników, robotników i pracowników niewykwalifikowanych) • wzrost udziału osób w wieku 55+ w bezrobociu • dominacja wykształcenia średniego ogólnokształcącego

Podobnie jak w przypadku analizy strategicznej dla obszaru gospodarka, starogardzki rynek pracy posiada potencjał rozwojowy, który w sprzyjających warunkach pozwoli na rozwój całego regionu.

EDUKACJA²³

Za mocną stronę systemu edukacji w powiecie starogardzkim można uznać zbliżone wymagania pracodawców i cechy kandydatów do pracy oraz zachowanie możliwości kształcenia zawodowego. Także umiejscowienie w Starogardzie Gdańskim szkoły wyższej znacznie podnosi prestiż miasta.

Słabą stroną jest bezwładność systemu edukacji objawiająca się brakiem możliwości szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu. Podstawy problem to również kształcenie w kierunkach popularnych, a niekoniecznie potrzebnych na rynku pracy oraz brak współpracy przemysłu z systemem edukacji.

Szans należy upatrywać w procesach dyfuzji wiedzy i innowacji, które mają stanowić koła zamachowe rozwoju polskich regionów.

Podstawowych zagrożeń należy upatrywać w braku potencjalnego zapotrzebowania na pracowników z wyższym wykształceniem, co może stanowić czynnik redukujący jakość potencjału ludzkiego, przez co prowadzić do hamowania rozwoju społeczno-gospodarczego.

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
<ul style="list-style-type: none">• zbliżone wymagania pracodawców i cechy kandydatów• szkolnictwo zawodowe• PWSPSiG	<ul style="list-style-type: none">• bezwładność systemu edukacji• kształcenie według preferencji, a nie potrzeb• brak współpracy edukacja-gospodarka
SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ul style="list-style-type: none">• dyfuzja wiedzy• innowacje	<ul style="list-style-type: none">• niskie zapotrzebowanie na wykształcenie wyższe• brak wysokich wymagań

Obszar ten wymaga pogłębionych badań w celu identyfikacji szczegółowych obszarów problemowych.

²³ Niniejszy rozdział, w przeciwieństwie do prezentowanego w obszarze infrastruktury społecznej, bazuje na odpowiedziach respondentów biorących udział w badaniu ankietowym.

5.3. Diagnoza stanu powiatu

W perspektywie roku 2020 należy spodziewać się wzrostu liczby najstarszej ludności o prawie 50% (w 2008 roku populacja osób w wieku 65+ wynosiła 13,7 tys. osób, zaś w 2020 roku prognozuje się wzrost tej grupy ludności do około 20 tys. osób). Należy w związku z tym przygotować odpowiednią infrastrukturę związaną z opieką medyczną. Dotychczasowy dostęp do ochrony zdrowia (mierzony liczbą aptek, przychodni, lekarzy oraz udzielonymi poradami – wszystkie w przeliczeniu per capita) pokazuje zły stan powiatu pod względem tych wskaźników. Stworzenie warunków (i/ lub zachęt) do ich poprawy jest jednym z podstawowych wyzwań dla władz powiatu wobec znacznego powiększenia liczby ludności wymagającej szczególnego dostępu do usług zdrowotnych (65+). Jeśli chodzi o pozostałe obszary infrastruktury społecznej: edukację, kulturę i turystykę powiat wypada słabo, poniżej wskaźników dla Polski i poniżej wskaźników dla regionu. Wszystkie wymienione obszary infrastruktury społecznej wymagają wzmocnienia i reform. W edukacji wydaje się szczególnie ważne monitorowanie stanu ludności w celu zapewnienia właściwego dostępu do edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej wobec prognozowanego wzrostu liczby dzieci w wieku 3-6 lat, a w końcowych okresach prognozy również w rocznikach objętych obowiązkiem szkolnym: 7-12 i 13-15 lat. Ponieważ te zmiany demograficzne nakładają się na rosnącą liczbę seniorów, być może warto byłoby ich „uaktywnić” w kierunku opieki nad dziećmi.

W miarę pozytywne (w porównaniu z resztą kraju) procesy demograficzne pozwalają sądzić, że w najbliższym dziesięcioleciu należy się spodziewać zmniejszenia dystansu w rozwoju gospodarczym powiatu starogardzkiego w stosunku do województwa pomorskiego i Polski. Przewidywane jest ugruntowanie struktury przemysłowo-usługowej gospodarki, a w dalszym horyzoncie przekształcenie do gospodarki usługowo-przemysłowej charakterystycznej dla wysoko rozwiniętych krajów europejskich. Znaczny dystans w poziomie średniego wynagrodzenia obecnie skutkować może konkurencyjnością rynku pracy po stronie kosztowej, jednak w perspektywie kilku lat przewiduje się zmniejszenie tego dystansu. Niewątpliwym

zasobem gospodarki powiatu starogardzkiego jest przedsiębiorczość mieszkańców, której utrzymanie i stymulowanie w przyszłości jest szansą rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu. Można przyjąć, że wzrost przedsiębiorczości może być kołem zamachowym dla gospodarki. Szczególnym problemem, w kontekście rozwoju regionalnego, jest znaczna różnica w rozwoju gmin. Niedopuszczenie do wzrostu dysproporcji oraz świadomość i stymulacja zrównoważonego rozwoju powinna być priorytetem władz lokalnych. Powinno to skutkować również zmianą negatywnego postrzegania rzeczywistości gospodarczej powiatu, w sytuacji ograniczania szczególnie dotkliwych skutków niedopasowań na rynku pracy (wysoka stopa bezrobocia).

6. Część programowa

W części programowej określono cele rozwojowe dla powiatu starogardzkiego oraz propozycje działań priorytetowych potrzebnych do ich osiągnięcia.

Na wstępie wskazano również odniesienia do Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego, która stanowi obecnie integralny dokument dla realizacji polityki regionalnej państwa.

Cel strategiczny polityki regionalnej

Celem strategicznym polityki regionalnej jest efektywne wykorzystanie specyficznych regionalnych i innych terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągnięcia celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności w horyzoncie długookresowym.²⁴

W 2020 roku polskie regiony charakteryzować będą następujące cechy²⁵:

- konkurencyjność i innowacyjność,
- spójność gospodarcza, społeczna i terytorialna,
- skuteczność, efektywność i partnerstwo w realizacji celów rozwojowych,
- bezpieczeństwo ekologiczne, wysoki poziom i skuteczność ochrony środowiska oraz zasobów przyrodniczych.

²⁴ KSRR 2010-2020: regiony miasta, obszary wiejskie, MRR, Warszawa 2010, s.86.

²⁵ Tamże, s.81.

Wydaje się, że osiągnięcie konkurencyjności, poza efektywniejszym wykorzystaniem zasobów, wymaga także zwrócenia szczególnej uwagi na innowacyjność. Innowacyjność rozumianą w najszerszym zakresie: produktową, procesową, organizacyjną, marketingową. Pełna spójność (w wyznaczonych obszarach) może być osiągnięta także poprzez skuteczne i efektywne realizowanie celów rozwojowych przy poszanowaniu środowiska (rozwój zrównoważony).

Realizacja celu strategicznego wymaga określenia celów szczegółowych. W przypadku realizacji polityki regionalnej są nimi: konkurencyjność, spójność i sprawność. Realizowane mają być one przez następujące działania²⁶:

1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów.
2. Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych.
3. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Wzrost konkurencyjności regionów oparty może być na wykorzystaniu specyficznych zasobów (demograficznych, kulturowych, przyrodniczych, gospodarczych i społecznych), przy zachowaniu zasady równoległego rozwoju wszystkich jednostek terytorialnych.

Z poziomu powiatu najistotniejsze wydają się poniższe sposoby realizacji celów polityki regionalnej.

²⁶ KSRR 2010-2020 - streszczenie, Wizja rozwoju regionalnego, MRR, Warszawa 2010, s.8.

Cele szczegółowe KSRR

KONKURENCYJNOŚĆ	wykorzystanie potencjału silnych, rozprzestrzenienie potencjałów do słabych obszarów;
SPÓJNOŚĆ	przewyciężenie trudności rozwojowych, przeciwdziałanie marginalizacji naj-słabiej rozwijających się obszarów, przyspieszenie procesów restrukturyzacyjnych, poprawa dostępu do dóbr i usług publicznych;
SPRAWNOŚĆ	wzmacnianie wymiaru strategicznego, poprawa jakości zarządzania, usprawnienie koordynacji, zwiększenie współpracy, zwiększenie aktywności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KSRR.

6.1. Misja i wizja

Celem działania władz regionalnych jest takie wspomaganie organizacji życia mieszkańców, które pozwoli na osiągnięcie znaczącego postępu w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Wizja powiatu starogardzkiego

Powiat starogardzki w 2020 roku będzie regionalnym liderem rozwoju społeczno-gospodarczego

Tak sformułowana wizja odpowiada na zawarte w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego określenie głównych celów polityki regionalnej.

„W 2020 roku polskie regiony mają stanowić lepsze miejsce do życia dzięki zwiększeniu poziomu i jakości życia oraz przez stworzenie takich ram gospodarczo-społecznych i instytucjonalnych, które zwiększają szanse rozwojowe we wszystkich regionach oraz realizacji aspiracji i możliwości zamieszkujących je jednostek i wspólnot lokalnych.”²⁷

Również na poziomie wojewódzkim podnoszona jest istotność konkurencyjności, spójności, a także dostępności.

Mimo, że strategia województwa pomorskiego jest dokumentem nie najnowszym większość jej kluczowych elementów jest spójnych z KSRR.

Kluczowe elementy strategii województwa pomorskiego pokazano w poniższej tabeli.

²⁷ KSRR 2010-2020 - streszczenie, Wizja rozwoju regionalnego, MRR, Warszawa 2010, s.6.

KONKURENCYJNOŚĆ	SPÓJNOŚĆ	DOSTĘPNOŚĆ
1. Lepsze warunki dla przedsiębiorczości i innowacji.	1. Wzrost zatrudnienia i mobilności zawodowej.	1. Efektywny i bezpieczny system transportowy
2. Wysoki poziom edukacji i nauki.	2. Silne, zdrowe i zintegrowane społeczeństwo.	2. Poprawa funkcjonowania infrastruktury technicznej i teleinformatycznej
3. Rozwój gospodarki wykorzystującej specyficzne zasoby regionalne.	3. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego.	3. Lepszy dostęp do infrastruktury społecznej, zwłaszcza na obszarach strukturalnie słabych.
4. Efektywna sfera publiczna.	4. Kształtowanie procesów społecznych i przestrzennych dla poprawy jakości życia.	4. Zachowanie i poprawa stanu środowiska przyrodniczego.
5. Silna pozycja i powiązania Obszaru Metropolitalnego Trójmiasta w układzie ponadregionalnym, głównie bałtyckim.	5. Wzmacnianie subregionalnych ośrodków rozwojowych.	

Źródło: <http://www.woj-pomorskie.pl/Pages/Lang/pl/Article/wazne,strategia.html> (2010.09.03).

Cele strategiczne rozwoju regionalnego, misja i wizja powiatu oraz cele szczegółowe, a także kluczowe elementy strategii województwa pomorskiego pozwalają na sformułowanie celów strategicznych rozwoju powiatu starogardzkiego.

CELE STRATEGICZNE ROZWOJU POWIATU STAROGARDZKIEGO

A. Wykorzystanie atutów (zrównoważony rozwój):

Położenie

Środowisko

Demografia

B. Budowanie świadomości

Edukowanie w kierunku uświadomienia procesów zachodzących globalnie, mających swoje źródło w lokalnych działaniach.

Spółeczeństwo obywatelskie, tożsamość lokalna, więzi międzyludzkie.

Jakość kapitału ludzkiego.

Poszukiwanie wzorców.

Otwarcie na doświadczenia innych.

C. Przewidywanie i kreowanie zmian, wykorzystywanie szans oraz przeciwdziałanie zagrożeniom

ATUTY – ŚWIADOMOŚĆ – PRZEWIDYWANIE

6.2. Działania priorytetowe

Przeprowadzone badania pozwoliły na wypracowanie kierunków działań dających możliwość osiągnięcia założonych celów.

Ze względu na to, że powiat starogardzki według większości wskaźników ekonomicznych znacznie odbiega od wartości średnich dla województwa i kraju jako generalne założenie przyjęto strategię „doganiania”, która w perspektywie dziesięciu lat daje racjonalne możliwości generowania pozytywnych zmian.

DOGANIANIE – WOLNY RYNEK - PLANOWANIE

Generalne założenie: Osiąganie wartości zmiennych społeczno-ekonomicznych zbliżonych do wartości dla Polski (województwa).

Z jednej strony jest to podejście zachowawcze nie dające natychmiast szansy na „wybicie” się powiatu, a jedynie na dorównanie do poziomów regionalnych (lub krajowych)²⁸, z drugiej jest to realne wskazanie kierunku zmian, ponieważ nie zidentyfikowano tak ogromnych szans rozwojowych, które w perspektywie horyzontu czasowego realizacji strategii mogłyby sprawić, że powiat starogardzki dogoni, a następnie w tak krótkim czasie wyprzedzi w rozwoju społeczno-gospodarczym wiele innych powiatów.

Rozwój gospodarczy krajów przewodzących w dynamicznych procesach zmian sytuacji społeczno-gospodarczej na świecie wskazuje na przewagę wolnego rynku nad innymi formami regulacji ekonomicznych. Mając na uwadze te procesy, ale również świadomość pewnych niedoskonałości (braków) w poziomie rozwoju powiatu rekomendowane jest wspieranie rozwoju wolnego rynku przy pewnych działaniach osłonowych dla rodzimej przedsiębiorczości.

Wolny rynek – ochrona rynku lokalnego

Zaspokojenie tych dwóch przeciwstawnych potrzeb wymaga utrzymania balansu zabezpieczającego lokalnych przedsiębiorców oraz utrzymującego konkurencję.

Kolejna generalna rekomendacja dotyczy działań w kierunku zmiany pasywnego podejścia, w którym wszelkie zmiany (instytucjonalne,

²⁸ Należy zauważyć, że scenariusz według którego wskaźniki powiatowe będą przewyższały wartości dla regionu i kraju uznano za nierealny.

gospodarcze, społeczne) są wynikiem jedynie dostosowania się do warunków zewnętrznych, na podejście aktywne kreowania zmian (planowania).

Planowanie

Konieczna zmiana pasywnego podejścia, w którym wszelkie zmiany są wymuszane – konkurencja, a nie przewidywane (planowane) -

kooperacja.

6.2.1. Społeczeństwo

Zgodnie z Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego, trendy i prognozy dotyczące zjawisk demograficznych mają podstawowe znaczenie dla perspektyw rozwojowych Polski²⁹. W cytowanym dokumencie (KSRR) do czynników demograficznych mających największe konsekwencje dla polityki regionalnej zaliczono: niski poziom dzietności, wysoki udział osób w wieku poprodukcyjnym, negatywne trendy migracyjne oraz wysoki wskaźnik obciążenia demograficznego. Przeciwdziałanie tym problemom tworzy misję i wizję rozwoju regionalnego kraju – również w perspektywie powiatu starogardzkiego, choć wymienione zjawiska nie stanowią dla niego szczególnego zagrożenia. Niska dzietność kobiet jest w Polsce jednym z podstawowych problemów demograficznych rzutujących na przyszły kształt rozwoju społecznego: współczynnikowi dzietności³⁰ w Polsce na poziomie 1,27 (w 2006 r.) odpowiadał współczynnik rzędu 1,51 średnio w Europie. W podregionie starogardzkim dzietność kobiet utrzymuje się na poziomie średnio 7% wyższym niż w województwie pomorskim oraz 18% wyższym niż w Polsce. To pozytywne zjawisko demograficzne w powiecie starogardzkim należy starać się utrzymać. Niskiemu poziomowi dzietności towarzyszyć będą trendy związane ze starzeniem się społeczeństwa wynikające z wydłużenia przeciętnego trwania życia. Tendencje te będą zdecydowanie widoczne w powiecie starogardzkim, w którym liczba osób w wieku 65+ może być w 2020 r. nawet o 50 proc. wyższa niż w roku 2008 – brak przygotowania infrastruktury społecznej na to zjawisko może spowodować, że będzie ono jednym z najważniejszych zagrożeń dla powiatu. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że pomimo znacznego przyrostu liczby ludności starszej, stosunkowo dobra obecna struktura ludności powoduje, że współczynniki obciążenia demograficznego będą w powiecie niższe od prognozowanych dla województwa pomorskiego, czy Polski. Powoduje to, że rynek pracy powiatu nie jest zagrożony niedostatkami podaży

²⁹ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: regiony, miasta, obszary wiejskie, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 43.

³⁰ Współczynnik dzietności oznacza liczbę dzieci, które urodziłyby przeciętnie kobieta w ciągu całego okresu rozrodczego (15 - 49 lat) przy założeniu, że w poszczególnych fazach tego okresu rodziłyby z intensywnością obserwowaną w badanym roku, tzn. przy przyjęciu cząstkowych współczynników płodności z tego okresu za niezienne.

pracy, chyba, że negatywnie na niego wpłynie emigracja, której kolejna fala pojawić się może po roku 2011, kiedy to otwarty zostanie rynek pracy Niemiec. Do emigracji zarobkowej mieszkańców powiatu może przyczynić się niski poziom infrastruktury społecznej. Brak konkretnej wizji rozwoju powiatu pod względem edukacji, turystyki, kultury i opieki społecznej będzie sprzyjać ugruntowaniu lub nawet pogorszeniu nienajlepszej pozycji powiatu pod względem wszystkich wymienionych obszarów infrastruktury społecznej.

Dodatkowo należy wziąć pod uwagę fakt, że atrakcyjność obszarów miejskich w zakresie perspektyw rozwojowych i wyższego poziomu życia (zwiększonej dostępności do infrastruktury społecznej) powoduje, że mimo prognozowanego większego przyrostu naturalnego na obszarach wiejskich powiatu może nastąpić na nich depopulacja związana z migracją do obszarów miejskich. Dlatego kluczowe jest podniesienie atrakcyjności regionów wiejskich³¹.

Reasumując **działania priorytetowe dla społeczeństwa** powiatu starogardzkiego to:

1. Polepszanie poziomu i rozwijanie infrastruktury społecznej (w szczególności na wsiach) oraz związanej z opieką medyczną (wobec perspektywy znacznego przyrostu ludności w wieku 65+);
2. Aktywizacja zawodowa seniorów (zwłaszcza na wsiach gdzie prognozuje się największe przyrosty ludności), w szczególności program włączający seniorów do opieki nad dziećmi (wobec wzrostu liczby dzieci w wieku przedszkolnym i liczby osób starszych);
3. Promowanie i stosowanie elastycznych form organizacji i czasu pracy, rozwijanie usług sprzyjających godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi (w celu utrzymania wysokiego współczynnika dzietności).

Kolejnym elementem istotnym z punktu widzenia rozwoju społecznego jest zaangażowanie społeczeństwa w procesy rozwoju lokalnego. Jednym z objawów tej aktywności jest rozwój organizacji pozarządowych, szczególnie związanych z zaangażowaniem ludzi

³¹ Tamże, s. 49.

młodych. Wśród obszarów działań takich organizacji należy wymienić: ekologię, turystykę, współpracę międzygminną, tolerancję. Celem wzrostu aktywności społeczeństwa jest większe zaangażowanie w procesy sprawowania władzy poprzez budowę społeczeństwa obywatelskiego.

6.2.2. Gospodarka

Na podstawie analizy danych wtórnych oraz wyników badania ankietowego sformułowano obszary (cele) rozwoju gospodarczego powiatu.

Obszary szczególnie istotne w sferze gospodarki powiatu

Stymulacja Produktu Krajowego Brutto – wydajniejsza, innowacyjna gospodarka.

Utrzymanie specjalizacji przemysłowej wraz z aktywizacją usług – szczególnie rynkowych.

Poprawa klimatu inwestycyjnego.

Zmiana struktury produkcji przemysłowej – wzrost produktywności.

Stymulacja wzrostu wynagrodzeń poprzez polepszanie jakości kapitału ludzkiego.

Efektywna administracja (prawo, podatki).

Stymulacja przedsiębiorczości – utrzymanie dynamiki przyrostu liczby firm.

Promocja miasta powiatowego jako centrum aktywności gospodarczej.

Wnikliwa analiza zróżnicowania przestrzennego powiatu.

Skupienie uwagi na problemach gmin – świadomość

zrównoważonego rozwoju.

Dla poszczególnych obszarów gospodarki wskazano propozycje kierunków działania wykorzystujących lokalne zasoby oraz wpisujących się w zewnętrzne trendy rozwoju gospodarczego.

GOSPODARKA – obszary

Handel - lokalne rozwiązania sieciowe, centrum handlu hurtowego, towary regionalne, kreowanie lokalnych marek, poszerzenie działalności handlowej o usługę doradczą (konsulting).

Transport – wykorzystanie infrastruktury komunikacyjnej: nowej: północ-południe; historycznej: wschód-zachód; potencjalnej: Starogard Gdański – Kwidzyn.

Turystyka – Wrota regionu pomorskiego, kreowanie marki – KOCIEWIE, EURO2012- zaplecze, imprezy towarzyszące, agroturystyka.

Pomorskie - DOBRY KURS – przez powiat starogardzki (wspólna promocja).

Produkcja – grupy producentów, kooperacja, zmiana z powiatu importera (obecnie 70% dostawców zewnętrznych) na powiat – eksporter (obecnie 30% odbiorców zewnętrznych), obszar inwestycyjny Dolnej Wisły.

Rolnictwo – produkty regionalne, grupy producentów, agroturystyka.

Usługi medyczne (opiekuńcze) – domy opieki, ośrodki sanatoryjne, ośrodki SPA.

Handel będący obecnie ważną gałęzią gospodarki powiatu powinien w najbliższym czasie podlegać procesom względnej konsolidacji w celu podnoszenia swojej konkurencyjności. Pewną propozycją (szczególnie dla handlu spożywczego) jest koncepcja luźnej franszyzy, która może być odpowiedzią na rosnącą konkurencję dużych sieci handlowych. Wykorzystanie

potencjału lokalnych handlowców wraz z promocją towarów regionalnych oraz lokalnych marek będzie szansą dla tej dziedziny gospodarowania. W kontekście rozwoju biznesu elektronicznego także w sferze handlu (raczej poza handlem spożywczym) nieunikniony jest rozwój e-sklepów, w których poza tradycyjną usługą sprzedaży rozwijają się usługi dodatkowe np. doradcze. Dalszy rozwój funkcji handlowej Starogardu Gdańskiego wymaga rozważenia stworzenia centrum handlu hurtowego, także do obsługi rynku ponadregionalnego.

Rozwój usług transportowych związany z umiejscowieniem powiatu wzdłuż ciągów komunikacyjnych: północ-południe i wschód-zachód jest kolejną propozycją zwiększającą udział usług w PKB powiatu. W połączeniu z funkcją handlową istnieje możliwość rozwoju usług logistycznych, stanowiących obecnie jeden z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki.

Kolejny obszar gospodarki istotny dla rozwoju powiatu to turystyka. Mimo pewnych braków w infrastrukturze turystycznej przewidywany jest rozwój tej funkcji wynikający z bieżących i planowanych inwestycji (np. ścieżki rowerowe) oraz kreowania marki – KOCIEWIE.

W sferze produkcji najistotniejsze wydaje się podjęcie działań w celu zmiany niekorzystnej proporcji importu i eksportu dla lokalnego rynku. Obecnie 70% dóbr jest importowanych, co powoduje konsumpcję towarów zewnętrznych, czyli pośrednio import bezrobocia. Wzrost udziału towarów eksportowanych, to nowe miejsca pracy, konieczność wzrostu konkurencyjności (import innowacji) oraz tworzenie pozytywnego wizerunku firm z powiatu jako znanych i wiarygodnych partnerów gospodarczych. W wielu przypadkach konkurowanie na rynkach zewnętrznych wymaga konsolidacji zasobów (kooperacja). Szansą będzie tutaj inicjatywa utworzenia obszaru inwestycyj-

nego Dolnej Wisły.

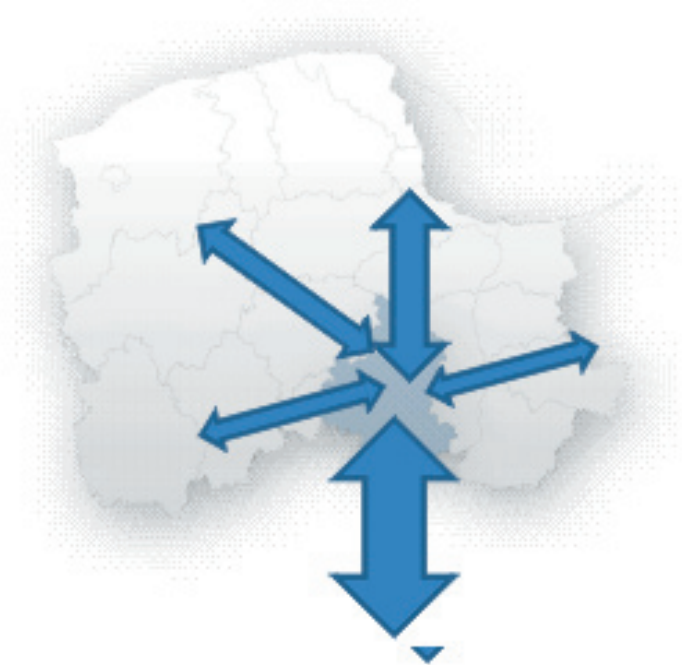
Pewną szansą dla rolnictwa (w którym przewidywany jest dalszy spadek zatrudnienia) jest produkcja na potrzeby lokalnego handlu (produkty regionalne), ale także grupy producentów. Wraz z rozwojem funkcji turystycznej, przy obecnych brakach infrastruktury, przewiduje się znaczny wzrost zapotrzebowania na usługi agroturystyczne.

Kolejnym obszarem specjalizacji gospodarki powiatowej (w połączeniu z funkcją turystyczną) mogą być usługi medyczne, zdrowotne i opiekuńcze. Procesy demograficzne (przyrost liczby osób starszych) sprawiają konieczność zaspokojenia zapotrzebowania na usługi opiekuńcze. Zasoby środowiska przyrodniczego są dobrym kapitałem do tworzenia ośrodków wypoczynkowych (w tym SPA) oraz sanatoryjnych.

Połączenie funkcji handlowej i transportowej daje szanse rozwoju usług logistycznych.

Handel – Transport – Centrum logistyczne

WROTA REGIONU POMORSKIEGO



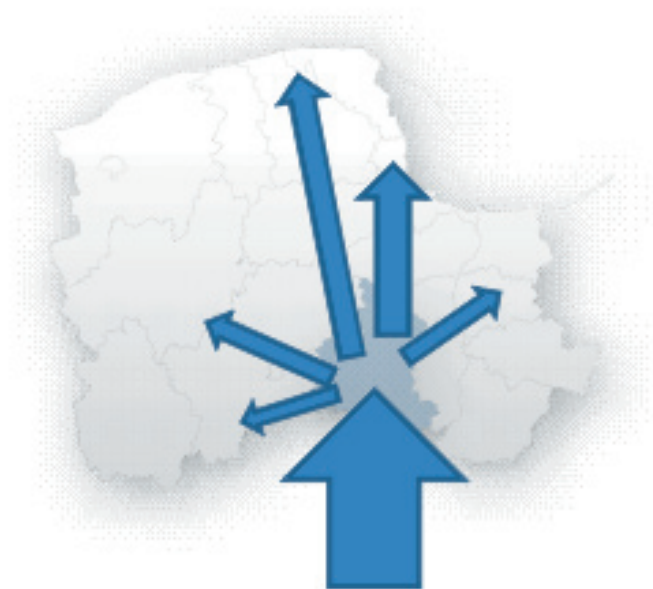
Atuty:

- położenie wzdłuż szlaku komunikacyjnego północ-południe oraz wschód-zachód,
- dostępne tereny inwestycyjne,
- tańsze tereny,
- tańsza siła robocza,
- lepsza dostępność komunikacyjna,
- punkt pośredni (przeładunek).

Centrum handlu hurtowego

Wykorzystanie potencjału lokalnych firm handlowych.

Turystyka



Wrota regionu pomorskiego

Wykorzystanie własnych i sąsiednich walorów przyrodniczych, kulturowych i historycznych.

Pojezierze Kaszubskie – Pojezierze Starogardzkie

Park Narodowy Borów Tucholskich – Parki krajobrazowe

Turystyka:
wodna, piesza,
rowerowa, konna,
objazdowa, historyczna



Infrastruktura:
szlaki, wypożyczalnie,
noclegi, gastronomia,
punkty obsługi
turystów

Punkt pośredni – przystanek – punkt wypadowy.

Braki w infrastrukturze turystycznej dają szanse wykorzystania istniejących zasobów restrukturyzowanego rolnictwa poprzez rozwój usług agroturystycznych.

Potencjalne kierunki rozwoju infrastruktury turystycznej to również: ośrodki sanatoryjne oraz ośrodki typu SPA.

Jednym z najistotniejszych aspektów rozwoju turystyki na obszarze powiatu starogardzkiego jest konieczność koordynacji działań przy **profesjonalnej, wspólnej promocji** zasobów naturalnych oraz wyrobów lokalnych, a także działań w kierunku rozbudowy infrastruktury turystycznej.

WSPÓLNA PROMOCJA

Pomorskie - dobry kurs – przez powiat starogardzki



Włączanie się w organizację ponadlokalnych przedsięwzięć.

EURO 2012

Wykorzystanie bliskości dużej imprezy sportowej.

Zaplecze treningowo-hotelowe – niedoskonałość infrastruktury.

Zaplecze hotelowo-restauracyjne.

Zaplecze kibica – „strefa kibica” – nie wszyscy pojedą (przyjadą) na wszystkie mecze na Ergo Arena.

Zaplecze siły roboczej (także wolontariatu) dla organizacji imprezy (znajomość języków).

Docelowo zaplecze dla innych, dużych imprez sportowych, kulturalnych.

Współdziałanie w organizacji dużej imprezy sportowej należy traktować jako szansę cywilizacyjną oraz wizerunkową. Dobra i celna **promocja powiatu** podczas samej imprezy oraz podczas imprez towarzyszących powinna stanowić cel zaangażowania się w to przedsięwzięcie.

6.2.3. Rynek pracy

Naturalną konsekwencją zmian gospodarczych będą zmiany na rynku pracy. Jednak dla wspomagania rozwoju gospodarczego istotne jest również przygotowanie zasobów pracy dla przyszłych potrzeb gospodarki. Starogardzki rynek pracy będzie się rozwijał w konsekwencji dwóch podstawowych procesów. Jeden z nich to rozwój lokalnej gospodarki i zapewnienie siły roboczej dla miejscowych firm. Drugi proces to zaspokajanie potrzeb rynku pracy aglomeracji trójmiejskiej. Niezależnie od siły przyciągania tych dwóch rynków pracy skupienia wymaga jakość kapitału ludzkiego.

Obszary szczególnie istotne na rynku pracy

Stymulacja wykształcenia i zatrudnienia w grupach zawodowych: **specjaliści, technicy i inny średni personel, operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń** jako nośników Gospodarki Opartej na Wiedzy.

Rozwój kapitału ludzkiego dla **usług rynkowych** – grupy zawodowe: specjaliści, pracownicy usług osobistych i sprzedawcy.

Aktywizacja **kobiet** na rynku pracy (niedopuszczanie do pogłębiania różnicy w aktywności zawodowej).

Utrzymanie aktywności zawodowej ludzi **młodych** (do 25 roku życia).

Wzmożenie aktywności zawodowej osób **powyżej 45** roku życia.

Spośród wielu zidentyfikowanych problemów na rynku pracy na szczególną uwagę zasługują dwa dotyczące struktury pracujących. Po pierwsze, dla zachowania równowagi na rynku pracy ważna jest aktywizacja osób w wieku dojrzałym. Wynika to z jednej strony z procesów wzrostu obciążenia demograficznego, z drugiej strony dezaktywizacja zawodowa prowadzi do wielu problemów ekonomicznych i społecznych. Drugi problem to struktura wykształcenia pracujących. Znaczny udział pracujących z wykształceniem średnim ogólnokształcącym nie daje szans rozwoju nowoczesnych (opartych na wiedzy) gałęzi gospodarki. W związku z tym proponowane jest stymulowanie średniego i wyższego wykształcenia w zawodach technicznych, a także w zawodach nowoczesnych, unikalnych w skali lokalnej i regionalnej (np. e-biznes, ochrona środowiska, menadżer projektu, mechatronik, biotechnolog).

6.2.4. Edukacja

Bieżące i przyszłe potrzeby gospodarki (rynkowi pracy) powiatu starogardzkiego stanowią wyzwanie również dla lokalnego systemu edukacji. Szczególną uwagę należy zwrócić na stymulowanie preferencji młodzieży w kierunku wykształcenia w obszarach kluczowych dla rozwoju gospodarki wiedzy (technika, informatyka, elektronika).

Generalna rekomendacja to działania w kierunku kształcenia według potrzeb rynku pracy (np. wykorzystanie informacji ze zmodyfikowanego rankingu zawodów nadwyżkowych i deficytowych).

W odniesieniu do tendencji zewnętrznych niewątpliwa jest konieczność stymulowania wykształcenia w kierunkach technicznych.

Sugeruje się pogłębienie badań; z jednej strony oczekiwań pracodawców (wyniki badania ankietowego wskazały, że są one niskie - podstawowe), natomiast z drugiej, kreowania świadomości wyższych oczekiwań (kompetencji kluczowych dla tworzenia, ściągania i implementacji innowacji).

Obszary kluczowe

Bezwładność systemu edukacji, preferencje młodzieży, a potrzeby rynku pracy, kompetencje kluczowe.

Kształcenie według potrzeb (modyfikacja monitoringu zawodów nadwyżkowych i deficytowych).

Kierunki techniczne.

Konieczność pogłębiania badań.

Oczekiwania pracodawców – kreowanie wyższych wymagań

6.3. Działania priorytetowe - podsumowanie

Realizacja celów polityki regionalnej wymaga działań lokalnych. Trudno spodziewać się osiągnięcia celów strategicznych dla kraju bez bezpośredniej ich realizacji w działaniach regionalnych. W związku z tym niżej zaprezentowano wybór działań na poziomie regionu (powiatu, grupy powiatów) niezbędnych do realizacji celów zawartych w KSRR.

Wyzwania strategiczne KSRR i działania regionalne

Wyzwania strategiczne ¹	Działania regionalne
1. Lepsze wykorzystanie potencjałów najważniejszych obszarów miejskich do kreowania wzrostu i zatrudnienia oraz stymulowania rozwoju pozostałych obszarów.	1. Wykorzystanie potencjału Trójmiasta. 2. Przeciwdziałanie negatywnym skutkom ciężenia metropolii. 3. Rozwój Starogardu Gdańskiego jako centrum gospodarczego powiatu. 4. Stymulowanie rozwoju pozostałych miast i wsi.
2. Zwiększenie spójności wewnętrznej kraju. Niedopuszczanie do nadmiernych różnicowań przestrzennych.	1. Zrównoważony rozwój terytorialny (gminy). 2. Działania kooperacyjne (ponadregionalne).
3. Zwiększenie potencjału do tworzenia dyfuzji i absorpcji innowacji.	1. Wykorzystanie innowacyjności firm działających. 2. Stymulowanie rozwoju firm innowacyjnych. 3. Ściąganie innowacji.
4. Przeciwdziałanie negatywnym trendom demograficznym oraz pełniejsze wykorzystanie zasobów pracy.	1. Podtrzymanie pozytywnych trendów demograficznych. 2. Wspieranie aktywności ekonomicznej ludności.
5. Poprawa jakości zasobów pracy.	1. Edukacja. 2. Nauczanie dorosłych. 3. Kreowanie wyższych oczekiwań.

6. Odpowiedź na zmiany klimatyczne i zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocja odnawialnych źródeł energii (woda, słońce, wiatr). 2. Promocja energooszczędnych rozwiązań. 3. Rozwój sektora energetycznego – działania ponadregionalne.
7. Ochrona i racjonalne wykorzystanie zasobów przyrodniczych.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zrównoważony rozwój. 2. Infrastruktura turystyczna.
8. Wykorzystanie zasobów kultury i turystyki dla rozwoju regionalnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wrota regionu pomorskiego. 2. Brama Kociewia. 3. Pomorskie – dobry kurs.
9. Efektywne stymulowanie rozwoju kapitału społecznego.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacje pozarządowe. 2. Wybory - frekwencja.
10. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury transportowej i teleinformatycznej do wspierania konkurencyjności zapewniającej spójność terytorialną kraju.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obwodnica Starogardu Gdańskiego. 2. Most w Kwidzynie. 3. Droga krajowa 22. 4. Internet szerokopasmowy.
11. Podwyższenie zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem na poziomie krajowym i regionalnym.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wymaganie traktowania powiatu jako partnera wobec województwa i kraju oraz podobne traktowanie gmin. 2. Sprawna administracja. 3. Dobór kadr. 4. Reprezentacja polityczna.

Priorytetowe, poza działaniami w kierunku infrastruktury, gospodarki, rynku pracy, są również działania skierowane do mentalności społeczeństwa. Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego wymaga świadomości, że rozwój regionu to wspólne dobro. Wymaga to działań edukacyjnych i marketingowych. Jasne jest, że efektywne wykorzystywanie zasobów wymaga podstawowych powiązań **komunikacyjnych i funkcjonalnych**. Dopiero wtedy można uzyskać przepływ **wiedzy i innowacji**, który jest niezbędnym czynnikiem **wzrostu konkurencyjności**.

Szczególną rolę w tak rozumianym rozwoju regionalnym od-

grywają najważniejsze ośrodki miejskie (Trójmiasto). Wykorzystanie potencjału rozwojowego tych miejsc daje również szanse rozwoju miast subregionalnych i lokalnych. Starogard Gdański powinien w perspektywie kilku lat ugruntować swoją pozycję jako regionalne centrum rozwoju społeczno-gospodarczego, wspomagając swym potencjałem rozwój pozostałych miast lokalnych oraz obszarów wiejskich.

Obszary problemowe:

Ośrodki miejskie: przestrzeń dla rozwoju kapitału intelektualnego i społecznego, system kształcenia, bogata oferta kulturalna, wysoki standard życia, potencjał wiedzy, nauki, gospodarki i kultury, współpraca uczelni z regionalnymi przedsiębiorstwami i klastrami.

Regiony lepszym miejscem do życia: wysoka jakość środowiska przyrodniczego, dziedzictwo kulturowe, rozwój turystyki.

Zintegrowanie gospodarcze i społeczne: jakość podstawowych usług i dostęp do nich.

Skuteczność, efektywność i partnerstwo: sprawna i efektywna realizacja celów rozwojowych, zwiększenie zaufania obywateli, większa samorządność, partnerstwa, sieci współpracy.

Podstawowym wyzwaniem na poziomie regionalnym w najbliższych latach będzie dostosowanie struktur gospodarczych i społecznych do procesów starzenia się społeczeństwa. Szczególnej uwagi będzie wymagała aktywizacja osób starszych na rynku pracy, co wiąże się z dostosowaniem systemu edukacji, lecz z drugiej strony będzie należało dostosować infrastrukturę

ochrony zdrowia.

Procesy globalizacji powinny stanowić szansę dla rozwoju specyficznych, charakterystycznych dla regionu produktów i usług.

Procesy rozwoju gospodarki cyfrowej pozwalają na budowanie przewag konkurencyjnych w obszarach nietypowych dla regionu.

Wydaje się, że wzrost konkurencyjności (w sytuacji ograniczonych zasobów wewnętrznych) wymaga rozwiązań wykorzystujących szeroko rozumianą współpracę na poziomie ponadregionalnym, także międzynarodowym.

Zgodnie z tendencjami światowymi. Kluczowym czynnikiem konkurencyjności będzie rozwój kapitału ludzkiego dla usług rynkowych.

Pewnym obszarem problemowym jest znaczne rozdrobnienie administracyjne powiatu, które może stwarzać problemy we wdrażaniu rozwiązań systemowych. Taka struktura administracyjna wymaga szczególnego nacisku na procesy tworzenia sieci współpracy na poziomie gminnym i powiatowym.

Osiągnięcie celów strategicznych wymaga działań operacyjnych, których realizacja powinna stanowić priorytet działań instytucji lokalnych.

Rekomendacje dedykowane (wybór):

Samorząd

1. Rozwój infrastruktury przedszkolnej – promocja wczesnej edukacji.
2. Wspomaganie kształcenia kompetencji miękkich.
3. Wspieranie kadry nauczycielskiej w kierunku doskonalenia kompetencji miękkich (praca zespołowa, projektowa, modułowa).
4. Zaangażowanie na rzecz promocji gospodarczej regio-

nu wraz z partnerami biznesowymi.

Biznes

1. Konstruktywna współpraca z samorządami oraz systemem edukacji (m.in. w zakresie kształcenia kadr dla gospodarki).
2. Szkolenie pracowników w zakresie innowacji (produkcyjnych, procesowych, marketingowych).
3. Wykorzystanie finansowania zewnętrznego (granty, środki UE) na usługi konsultingowe oraz doradztwa zawodowego.
4. Szersze wykorzystanie środków unijnych w ramach RPO i innych programów.

Społeczeństwo

1. Rozwój organizacji pozarządowych w nowych obszarach (ochrona środowiska, tolerancja, integracja).
2. Aktywny udział w życiu społecznym (budowa społeczeństwa obywatelskiego).
3. Aktywny i bierny udział w tworzeniu reprezentacji politycznej (frekwencja, konstruktywna opozycja).

Wybór działań priorytetowych

1. Przejęcie roli lidera (Starostwo Powiatowe) we wspieraniu lokalnych instytucji w celu zapewnienia dogodnych warunków życia i prowadzenia działalności gospodarczej: ZUS, US, PUP, Policja, Sąd, Prokuratura.
2. Efektywna i realna współpraca władz samorządowych: Starostwo Powiatowe, Urzędy Gmin, Urzędy Miast.
3. Sprawna administracja (skrócenie czasu wydawania decyzji, uproszczenie procedur).
4. Punkt informacyjny dla przedsiębiorcy (inwestora).
5. Przygotowanie spójnej oferty inwestycyjnej.
6. Polepszenie infrastruktury drogowej na trasie Starogard

Gdański – Kwidzyn.

7. Poprawa bezpieczeństwa – obwodnica miasta.

8. System informacji SMS dla mieszkańców (platforma informacyjna koordynowana przez Starostwo Powiatowe).

9. Zwiększenie odsetka przedsiębiorców starających się o środki unijne.

Obszary potencjalnej współpracy międzypowiatowej

1. Wspólny system opieki (starzenie się społeczeństwa).
2. Wspólny system informacyjny (digitalizacja).
3. Kompleksowa oferta inwestycyjna (globalizacja).

Dwa scenariusze

Analiza zasobów we wszystkich obszarach oraz przewidywane kierunki rozwoju pozwalają stworzyć dwa scenariusze dla powiatu starogardzkiego na najbliższe lata. W pierwszym z nich powiat jest jedynie zapleczem dla Trójmiasta i rozwija się zgodnie z potrzebami aglomeracji (szczególnie w obszarze społeczeństwa: kadry dla gospodarki). W drugim scenariuszu powstaje silna przeciwwaga dla Trójmiasta w postaci obszaru inwestycyjnego Dolnej Wisły, który kreuje własne cele rozwojowe i stanowi alternatywę dla społeczności lokalnej.

Należy się spodziewać, że w najbliższych latach te dwa scenariusze będą się silnie ścierać i w zależności od sytuacji ekonomicznej, ale również politycznej za kilka lat będzie można ocenić, który kierunek realizuje się mocniej.

Scenariusz 1: Powiat jako zaplecze dla Trójmiasta

Pozostanie jedynie zapleczem dla Trójmiasta będzie pogłębiać negatywne procesy w gospodarce i na rynku pracy powiatu. Bez tworzenia nowych, konkurencyjnych, wydajnych miejsc pracy na terenie powiatu nie należy się spodziewać wzrostu

konkurencyjności gospodarki lokalnej. W takiej sytuacji negatywne odchylenia zmiennych ekonomicznych (PKB per capita, produkcja sprzedana przemysłu, nakłady inwestycyjne, wynagrodzenia) nie będą miały szans na zniwelowanie się i doprowadzenie tych zmiennych do poziomów obserwowanych średnio dla województwa lub kraju. Taki stan można nazwać dryfowaniem w nieznanym, najczęściej niepożądanym kierunku.

Scenariusz 2: Obszar inwestycyjny Dolnej Wisły³² jako przeciwwaga dla Trójmiasta

Alternatywą dla tej niekorzystnej obecnie i przewidywanej w pesymistycznym scenariuszu sytuacji gospodarki powiatu starogardzkiego może być inicjatywa stworzenia **obszaru inwestycyjnego Dolnej Wisły**. Doświadczenia krajowe i zagraniczne wskazują, że działania w kierunku konsolidacji potencjału i zasobów oraz działania ponadregionalne powodują powstanie pewnej „wartości dodanej” niemożliwej do wyzwolenia w działaniach indywidualnych jednostek samorządu terytorialnego. Z tego względu proponowana inicjatywa stanowi integralną oś działania dla powiatu starogardzkiego na najbliższe lata.

Pozytywnych efektów współpracy należy się podziwiać początkowo poprzez skoordynowanie działań Powiatowych Urzędów Pracy oraz stworzenie wspólnej oferty inwestycyjnej. Kolejne obszary współpracy to koordynacja działań w kierunku poprawy infrastruktury technicznej i społecznej, kooperacji lokalnych systemów edukacji oraz integracji społeczności lokalnych.

Zmiana pozycji powiatu, jego postrzegania przez mieszkańców, wizerunku zewnętrznego oraz dryfowania w niepożądanym kierunku wymaga podjęcia wspólnych, skoordynowanych i niekonwencjonalnych działań. Przykładem takich działań

32 Grupa powiatów.

może być **partnerstwo na rzecz rozwoju** oraz **obszar inwestycyjny Dolnej Wisły**, jeśli dzięki tym inicjatywom powstaną konkretne działania bezpośrednio realizujące cele rozwoju społeczno-gospodarczego.

6.4. Wdrażanie strategii

Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie starogardzkim na lata 2010-2020 stanowi dokument wskazujący priorytetowe obszary i kierunki działań władz powiatowych w celu osiągnięcia założeń wynikających z wizji powiatu starogardzkiego dla obszarów istotnych z punktu widzenia rozwoju powiatu.

Realizacja założeń wymaga podjęcia odpowiednich działań zarządzających uwzględnianie zapisów strategii w działaniach operacyjnych władz samorządowych oraz innych instytucji życia publicznego.

Zarządzanie zmianą gospodarczą wymaga bieżącej realizacji dwóch podstawowych działań:

- przewidywanie (kreowanie) zmian (badania, analiza, prognozowanie, wnioski),
- zarządzanie (działania realizujące, monitoring, działania zaradcze).

Elementem wdrażania strategii jest powołanie **partnerstwa na rzecz rozwoju – Powiat starogardzki 2020**. Połączenie zasobów i potencjału samorządów, przedsiębiorców, związków zawodowych, organizacji samorządowych oraz szkół różnych szczebli stanowi platformę dyskusji i działań dających możliwość wcielenia w życie niezbędnych procesów prowadzących do osiągnięcia przyjętych celów. Włączenie w proces dyskusyjny, decyzyjny i operacyjnych działań wielu aktorów życia społeczno-gospodarczego daje nadzieję, że postrzeganie roz-

woju regionalnego jako wspólnego dobra nabierze realnych ram współpracy pomiędzy samorządem, biznesem i społeczeństwem.

6.5. Monitorowanie realizacji strategii

Sprawne wdrażanie strategii zarządzania wymaga monitorowania wskaźników opisujących sytuację społeczno-gospodarczą powiatu. Monitoring prowadzony będzie przez jednostkę organizacyjną Starostwa Powiatowego. Dane uzyskane z monitoringu pozwolą na określenie zmian w sytuacji społecznej i gospodarczej powiatu, szczególnie w odniesieniu do sytuacji wojewódzkiej i krajowej.

Aby sprawnie prowadzić proces monitoringu należy obserwować wartości (oraz odchylenia od wartości krajowych i wojewódzkich) następujących zmiennych społeczno-ekonomicznych:

Demografia (liczba ludności, struktura wiekowa, prognoza demograficzna).

Infrastruktura społeczna (dostępność).

Gospodarka (PKB na 1 mieszkańca, wynagrodzenia, inwestycje, liczba firm na 1 mieszkańca).

Rynek pracy (stopa bezrobocia, struktura bezrobocia, oferty pracy, zmodyfikowany monitoring zawodów).

Edukacja (wyniki egzaminów zewnętrznych, wyniki matur, kierunki studiów).

KSRR odnosi się do zagadnień monitoringu i wskazuje, że budowa spójnego systemu monitorowania i ewaluacja pozwoli na bieżące obserwowanie trendów rozwojowych, a w efekcie wpłynie na lepsze planowanie działań rozwojowych w wieloletnich perspektywach czasowych.³³

Istotą monitoringu jest bieżące określanie realizacji celów stra-

³³ KSRR 2010-2020: regiony miasta, obszary wiejskie, MRR, Warszawa 2010, s.85.

tegicznych. Na potrzeby monitorowania strategii zarządzania zmianą gospodarczą proponowane jest stworzenie **systemu monitoringu** sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu starogardzkiego.

