

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW

NA LATA 2015 – 2025



Wojcieszów, grudzień 2015

Spis Treści:

1. WPROWADZENIE	4
1.1. ISTOTA STRATEGII ROZWOJU GMINY	4
1.2. ZASADA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO W STRATEGII ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW - LOKALNA AGENDA 21	8
1.3. PRZYJĘTE ZASADY PARTYCYPACYJNEGO (WARSZTATOWEGO) PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W WOJCIESZOWIE	11
1.4. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z POSIADANIA STRATEGII ROZWOJU	12
2. ROZSZERZONA ANALIZA STRATEGICZNA MIASTA WOJCIESZÓW	16
2.1. POWODY ZASTOSOWANIA ANALIZY ROZSZERZONEJ	17
2.2. PROCEDURA ANALIZY STRATEGICZNEJ ZASTOSOWANA DLA MIASTA WOJCIESZÓW 20	
2.3. MOCNE STRONY I STYMULANTY ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW	22
2.4. SŁABE STRONY I DESTYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW	28
2.5. SZANSE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW	32
2.6. ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW	37
3. OKRES I HORYZONT CZASOWY STRATEGII ORAZ ICH DYNAMIKA	39
4. WIZJA ROZWOJU	40
5. CELE STRATEGICZNE	41
6. CELE OPERACYJNE.....	44
7. ZADANIA STRATEGICZNE	29
8. ZALEŻNOŚCI CELÓW I ZADAŃ STRATEGICZNYCH.....	42
9. METRYKI I PROJEKTY REALIZACYJNE	55
9.1. CECHY METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO	55
9.2. STRUKTURA METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO	58

9.3. ORGANIZACJA PRAC NAD METRYKAMI ZADAŃ STRATEGICZNYCH MIASTA WOJCIESZÓW – ZALECENIA DLA BURMISTRZA.....	60
9.4. UWAGI DODATKOWE NA TEMAT METRYK	60
9.5. PROJEKTY ZADAŃ STRATEGICZNYCH	60
10. BURMISTRZ I ZESPÓŁ DS. WDRAŻANIA STRATEGII.....	62
10.1. ZADANIA BURMISTRZA I ZESPOŁU DS. WDRAŻANIA STRATEGII	62
10.2. ZASADY PRAC	69
10.3. PLAN RAMOWY	70
11. MONITORING WDRAŻANIA STRATEGII.....	73
12. PROMOCJA STRATEGII ROZWOJU MIASTA	81
13. INDEKSY I SPISY	83
13.1. SPIS RYSUNKÓW.....	83
13.2. SPIS TABEL.....	83

1. Wprowadzenie

1.1. Istota strategii rozwoju gminy

Podstawą opracowania Strategii jest Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2014 r. poz. 1649 z późn. zm.). Zgodnie z art. 9 strategiami rozwoju są:

- 1) długookresowa strategia rozwoju kraju – dokument określający główne trendy, wyzwania, i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju, z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju, obejmujący okres co najmniej 15 lat;
- 2) średniookresowa strategia rozwoju kraju – dokument określający podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym, obejmujący okres 4-10 lat, realizowany przez strategie rozwoju oraz przy pomocy programów, z uwzględnieniem okresu programowania Unii Europejskiej;
- 3) inne strategie rozwoju – dokumenty określające podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju w danych obszarach wskazanych w średniookresowej strategii rozwoju kraju, odnoszące się do rozwoju regionów, rozwoju przestrzennego, sektorów lub dziedzin, realizowane przy pomocy programów.

Wg art. 13 pkt. 1 w/w ustawy strategia rozwoju w szczególności określa:

- 1) diagnozę sytuacji w odniesieniu do zakresu objętego programowaniem strategicznym, z uwzględnieniem stanu środowiska oraz zróżnicowań przestrzennych;
- 2) prognozę trendów rozwojowych w okresie objętym strategią;
- 3) określenie celów rozwoju w zakresie objętym strategią;
- 4) wskaźniki realizacji;
- 5) określenie kierunków interwencji, odpowiednio do rodzaju strategii, w ujęciu wojewódzkim lub terytorialnym;
- 6) systemy realizacji i ramy finansowe.

Strategia jest więc zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany, stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości [samorządu](#), jego zdolności do wykorzystywania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu w regionie.

Przedmiotowa Strategia opracowana została na podstawie Uchwały Rady Miasta Wojcieszów Nr VII.21.2015 z dnia 31 marca 2015 r. w sprawie przystąpienia do opracowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów na lata 2015-2025.

Pojęcie strategii używane m.in. w wojskowości, cybernetyce, teorii systemów, w nauce organizacji i zarządzania oraz w ekonomii oznacza – w najbardziej syntetycznym ujęciu – politykę wytyczania celów. Strategia jest zatem kategorią odnoszącą się do sfery polityki rozwoju, taktyka natomiast – do sfery zarządzania rozwojem. **Planowanie strategiczne obejmuje zarówno politykę formułowania celów rozwoju, jak i procedurę oraz instrumenty zarządzania rozwojem.** Efektem planowania strategicznego na szczeblu gminy jest **strategiczny plan rozwoju lokalnego**, w praktyce określany skrótowo jako **strategia rozwoju gminy**. Planowanie strategiczne jest procesem, w którym świadomie przewiduje się i kontroluje rozwój miasta, nie czekając biernie na przyszłe zdarzenia. Jest to umiejętność reagowania na zmiany otoczenia, a nawet ich wyprzedzanie. W procesie planowania strategicznego, miasto Wojcieszów należy postrzegać z jednej strony jako zamkniętą całość, z drugiej zaś jako część systemu globalnego. Otoczenie terytorialne i makroekonomiczne ma bowiem stały wpływ na funkcjonowanie i rozwój miasta.

Strategiczny plan rozwoju lokalnego jest swego rodzaju scenariuszem rozwoju gminy, określającym m. in.: docelową wizję rozwoju, strategiczne i operacyjne cele rozwoju, zadania strategiczne oraz sposób ich realizacji. Podmiotem strategii rozwoju lokalnego jest lokalna społeczność, która uczestniczy w realizacji zadań strategicznych poprzez swoją aktywność gospodarczą i społeczną. Społeczność ta jest również odbiorcą powstających w efekcie rozwoju gminy nowych, lepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz wyższych walorów użytkowych gminy, które decydują o jakości życia tejże społeczności. **Przedmiotem strategii rozwoju lokalnego jest gminna rzeczywistość określona w wymiarach: gospodarczym, społecznym i ekologicznym.**

Potrzeba opracowania i realizacji strategii została już dostrzeżona przez najaktywniejsze samorządy lokalne. Stało się to również w gminie miejskiej Wojcieszów. Niestety, w wielu gminach, planowanie strategiczne odsuwane jest wciąż na dalszy plan. Przyczyną takiego stanu jest, z jednej strony, przeświadczenie, iż planowanie z natury rzeczy jest produktem gospodarki nakazowo-rozdzielczej, z drugiej zaś, ogólna słabość ekonomiczna gmin i trudności związane z rozwiązywaniem bieżących problemów, które przysłaniają potrzebę określania długofalowej i wieloskalowej koncepcji rozwoju lokalnego.

Przeświadczenie, że każdy rodzaj planowania jest produktem minionej epoki jest błędne. To właśnie zmiana orientacji gospodarki z centralnie planowanej i zarzą-

dzanej na gospodarkę rynkową oraz decentralizacja państwa, znajdująca swój wyraz w utworzeniu samorządów, stworzyły możliwość zastąpienia centralnego planowania dyrektywnego – przez oddolne, terytorialne planowanie strategiczne, możliwe do zastosowania jedynie w warunkach demokratyczno-samorządowego modelu ustrojowego gminy. Fakt ten powinien być czynnikiem mobilizującym władze do określenia celów rozwoju oraz sposobów użytkowania lokalnych potencjałów dla zapewnienia sukcesu w rozwoju. Rozwój gminy nie może być bowiem swego rodzaju efektem ubocznym „krótkowzrocznych” i nieefektywnych decyzji bieżących, nie ukierunkowanych na osiąganie długookresowych celów. Można zatem stwierdzić, iż pierwszą funkcją planowania strategicznego jest racjonalizacja podejmowanych w gminie decyzji bieżących i długookresowych, a coroczne wydatki bieżące i inwestycje powinny wynikać z przyjętej i społecznie zaakceptowanej strategii rozwoju lokalnego.

Funkcją planowania strategicznego na szczeblu lokalnym jest również ***zapobieganie sytuacjom kryzysowym w rozwoju gminy***. Rozwój gminy to proces ciągłych przekształceń w strukturze funkcjonalnej, a także w relacjach między strukturą funkcji a strukturą zagospodarowania. Przekształceniom tym towarzyszy stała groźba zachwiania równowagi między poszczególnymi elementami struktury funkcjonalnej oraz między potrzebami funkcji a wydolnością zagospodarowania. Brak takiej równowagi stać się może ***momentem krytycznym*** rozwoju. Działalność władzy lokalnej nie może mieć charakteru pasywnego, polegającego na likwidacji zaistniałych już momentów krytycznych lub łagodzeniu ich najbardziej dotkliwych dla społeczności skutków. ***Aktywność działania władzy musi wyrażać się w umiejętności wczesnej identyfikacji potencjalnych zagrożeń, a także w skuteczności zapobiegania im. Zarówno identyfikacja zagrożeń, jak i minimalizowanie lub likwidacja ich skutków są możliwe, gdy zarządzanie gminą wynika ze strategicznego planu rozwoju lokalnego.***

Charakterystyczną dla planowania terytorialnego funkcją strategii rozwoju lokalnego jest ***określenie perspektywicznego wymiaru lokalnej polityki gospodarczej***, tj.: zasad, metod, instrumentów i priorytetów, których zastosowanie w praktyce ma zapewnić konkurencyjność (immobilnego) obszaru gminy, poprzez zatrzymanie istniejących i pozyskanie nowych (mobilnych) podmiotów gospodarczych. Podstawowym wyznacznikiem gospodarczej konkurencyjności gminy jest skala, struktura i jakość oferty korzyści kierowanych przez gminę do lokalnych podmiotów gospodarczych oraz potencjalnych inwestorów zewnętrznych.

Potrzeba konstruowania strategicznego planu rozwoju gminy wynika także z faktu, że plan ten, identyfikując hierarchiczną strukturę celów i zadań strategicznych oraz katalog instrumentów i metod ich realizacji, **określa jednocześnie zasady zachowań władzy i administracji samorządowej w dłuższej perspektywie**. To z kolei sprzyja obniżeniu niepewności działania lokalnych podmiotów gospodarczych, a tym samym zwiększa skłonność do podejmowania przez nie ryzyka działalności o dłuższym okresie zwrotu ponoszonych nakładów. Sytuacja taka sprzyja stabilizowaniu sytuacji gospodarczej gminy.

Realizacja celów określonych przez strategię rozwoju lokalnego zapewnić ma również **odpowiedni poziom walorów użytkowych gminy**, tj. adresowanych do społeczności lokalnej warunków decydujących o wygodzie codziennego życia w danej jednostce terytorialnej.

Wymóg „wyposażenia” gmin w strategiczny plan rozwoju lokalnego wynika również z zasad procesu przystosowań Polski do integracji z Unią Europejską. Koncepcja terytorialnego, oddolnego rozwoju zyskuje bowiem na znaczeniu w miarę postępu procesów europejskiej integracji gospodarczej, której efektem jest m.in. ograniczenie roli instytucji centralnych państw, na rzecz regionalnych i lokalnych jednostek terytorialnych. One to - uwzględniając i wykorzystując uwarunkowania lokalne, ponadlokalne, regionalne, krajowe oraz ponadkrajowe - formułują i prowadzą własne polityki rozwoju. Sprzyja temu fakt, iż poszczególne gminy mogą samodzielnie ubiegać się o pomoc z międzynarodowych instytucji finansowych.

1.2. Zasada rozwoju zrównoważonego w Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów - Lokalna Agenda 21

Przez **rozwój zrównoważony** rozumie się taki rozwój społeczno – gospodarczy, który odbywa się z poszanowaniem zasobów środowiska. Pojęcie to podniesione zostało do rangi zasady konstytucyjnej. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej w art. 5. „*zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju*”. W „*Druhej polityce ekologicznej państwa*” określone są zasady, na których powinien się opierać zrównoważony rozwój. Zalicza się do nich zasady:

- ***równego dostępu do środowiska przyrodniczego,***
- ***regionalizacji,***
- ***uspołecznienia,***
- ***„zanieczyszczający płaci”,***
- ***prewencji,***
- ***przezorności,***
- ***BAT – stosowania najlepszych dostępnych technik,***
- ***subsydiarności,***
- ***skuteczności ekologicznej i ekonomicznej.***

Wymienione zasady zrównoważonego rozwoju (nazywanego też ekorozwojem) w dużym stopniu „rozszyfrowują” tę koncepcję dla potrzeb planowania strategicznego. Szczególne znaczenie ma zasada równego dostępu do środowiska przyrodniczego. Podkreśla to definicja Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju – zrównoważony rozwój to *rozwój, który zaspokajając dzisiejsze potrzeby nie uniemożliwia zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń*. Nadrzędność tej zasady akcentuje również Konstytucja RP w pkt. 1 art. 74 „*Władze Publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnemu i przyszłym pokoleniom*” oraz definicja zrównoważonego rozwoju przyjęta w ustawie o kształtowaniu i ochronie środowiska. (art. 3, kpt. 3.a) - *rozwój zrównoważony to „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym w celu zrównoważenia szans dostępu do środowiska poszczególnych społeczeństw lub/i ich obywateli - zarówno współczesnego jak i przyszłych pokoleń, następuje proces integrowania dzia-*

łań: politycznych, gospodarczych, społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych”.

Zrównoważonego rozwoju nie można więc utożsamiać wyłącznie z ekologią i wąsko rozumianą ochroną środowiska. W praktyce sprowadza się on do integracji trzech łańcuchów:

- ekologiczno-przestrzennego (**Środowisko**),
- społecznego (**Społeczeństwo**),
- gospodarczego (**Gospodarka**).

Ekorozwój to *proces rozwoju gospodarczego, w którym następuje skojarzenie rozwoju społeczno-gospodarczego z funkcjonowaniem ekosystemów i stanem ich relacji ekologicznych*. Ekorozwój jest definiowany również jako paradygmat rozwoju, model rozwoju, koncepcja rozwoju, a nawet jako sposób myślenia lub jako Strategia postępowania. Ujęcia te można uzupełnić stwierdzeniem, że ekorozwój to taki sposób zarządzania zasobami środowiska, który umożliwia ich gospodarcze i społeczne wykorzystanie, przy jednoczesnym ich zachowaniu w postaci możliwie zbliżonej do pierwotnej, tak aby w przyszłości mogły być dalej gospodarczo i społecznie wykorzystywane.

We wszystkich tych ujęciach ekorozwój traktuje się jako powszechnie pożądaną formę *rozwoju zrównoważonego*, uwzględniającego potrzeby gospodarcze, społeczne i ekologiczne. Idea taka nie może budzić dziś wątpliwości. Zaawansowanie degradacji ekosystemów, poziom emitowanych wciąż zanieczyszczeń, niewystarczająca działalność naprawcza i prewencyjna, a także zjawiska kryzysowe w gospodarce oraz stale rozwijające się potrzeby konsumpcji materialnej i niematerialnej zdają się być wystarczającymi argumentami przemawiającymi za akceptacją koncepcji rozwoju zrównoważonego. Zakłada on bowiem możliwość równoległego rozwijania wszystkich trzech sfer (gospodarczej, społecznej i ekologicznej) dzięki zrozumieniu wagi każdej z nich, umiejętności znajdowania rozwiązań kompromisowych, a niejednokrotnie umiejętności korekty ambicji i rezygnacji z oczekiwanego poziomu zaspokojenia niektórych potrzeb. *Jest takim modelem przemian ekologiczno-społeczno-gospodarczych, który z jednej strony utrzymuje (odtwarza) powszechnie pożądaną stan przyrody, a z drugiej niepotrzebnie nie ogranicza ewolucji społeczeństwa i jego gospodarki.*

Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów to główny dokument strategiczny tej gminy miejskiej, w opracowywaniu którego dbano o zgodność z zaleceniami Agendy 21, czyli Globalnym Programem Działań na Rzecz Rozwoju Zrównoważonego w perspektywie XXI wieku.

Program ten przyjęto w czerwcu 1992 r. na Konferencji ONZ (zwanej „Szczymem Ziemi”) w Rio de Janeiro przez 153 państwa. Polska podpisując dokumenty z Rio, zobowiązała się do praktycznej realizacji koncepcji ekorozwoju. Szczególnie ważnym zobowiązaniem jest opracowanie i wdrożenie do końca 2000 roku w każdej polskiej gminie i powiecie lokalnej Agendy 21.

Przyjęte w niniejszym dokumencie dla Miasta Wojcieszów zrównoważone rozwiązania powinny dać w dłuższym horyzoncie czasu dużo większe – niż w wypadku tradycyjnie opracowywanych i wdrażanych Strategii – efekty społeczne oraz ekonomiczne, gdyż nie niszczą struktur, a także zasobów przyrodniczych i kulturowych. Zasoby te są podstawą nie tylko wielu rodzajów działalności gospodarczej, lecz także podstawą zachowania fizycznego i psychicznego zdrowia człowieka, głównego twórcy rozwoju i jednocześnie odbiorcy jego efektów.

1.3. Przyjęte zasady partycypacyjnego (warsztatowego) planowania strategicznego w Wojcieszowie.

W procedurze konstruowania Strategii rozwoju lokalnego Miasta Wojcieszów przestrzegano dwóch podstawowych zasad postępowania:

- konsensusu społeczności lokalnej co do przyjętych celów i zadań strategicznych;*
- konsensusu społeczności lokalnej co do analizy SWOT.*

Zasada otwarcia Strategii rozwoju na otoczenie wymagała takiego formułowania celów i zadań strategicznych, aby znacząca część efektów ich realizacji przekraczała skalę lokalną. Przekroczenie tej skali (na sąsiednie gminy, powiat, region, czy nawet cały kraj) świadczyć będzie o wykształceniu się w lokalnym układzie terytorialnym funkcji egzogenicznych, tj. takich rodzajów działalności realizowanych przez funkcjonujące na terenie miasta podmioty, których efekty przeznaczone są na „eksport” poza jej granice. Skala, struktura oraz zasięg przestrzenny funkcji egzogenicznych (np. przemysłu, usług, turystyki, handlu itp.) z jednej strony określą przyszłą rolę Wojcieszowa w układzie terytorialnym oraz miejsce jego gospodarki w strukturze gospodarki narodowej, z drugiej zaś, zadecydują o skali dochodów tych podmiotów. Pośrednio zadecydują również o dochodach społeczności lokalnej oraz o dochodach własnych miasta.

Opracowanie strategii poprzedziły spotkania konsultacyjne, które odbyły się w dniach 1 lipca 2015 roku oraz 21 lipca 2015 roku. W spotkaniach tych uczestniczyli przewodniczący komisji Rady Miasta Wojcieszów, kierownicy jednostek organizacyjnych oraz pracownicy Urzędu Miasta Wojcieszów. Ponadto Strategia została poddana konsultacjom społecznym poprzez wywieszenie dokumentu na stronach internetowych Gminy Wojcieszów.

1.4. Korzyści wynikające z posiadania strategii rozwoju

Przyjęcie i wdrożenie Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów może przynieść szereg korzyści. Dotyczy to zarówno mieszkańców, jak i funkcjonujących tu podmiotów gospodarczych. Istotny, pozytywny wpływ będzie mieć również na funkcjonowanie władz i administracji samorządowej. Ponadto, korzyści ujawnią się w obszarze lokalnych i ponadlokalnych ekosystemów.

KORZYŚCI SPOŁECZNOŚCI WOJCIESZOWA

BEZPOŚREDNIE:

- *dostosowanie zakresu usług komunalnych do obecnych i przyszłych potrzeb mieszkańców miasta,*
- *poprawa jakości i efektywności świadczenia usług komunalnych,*
- *udoskonalenie systemów odpłatności za usługi komunalne,*
- *wyartykułowanie interesów społeczności miasta – dostarczenie cennych informacji na ten temat władzom miejskim,*

POŚREDNIE:

- *zmniejszenie skłonności mieszkańców miasta do trwałego opuszczania jego terenu.*
- *zwiększenie skłonności mieszkańców sąsiednich i dalszych miejscowości do osiedlania się na terenie miasta.*
- *zwiększenie liczby miejsc pracy,*
- *zwiększenie poczucia stabilizacji mieszkańców miasta,*
- *zwiększenie dochodów mieszkańców miasta,*
- *rozwój zjawiska patriotyzmu lokalnego,*
- *poprawa stanu zdrowia mieszkańców miasta,*
- *eliminacja lub złagodzenie ewentualnych konfliktów między władzami lokalnymi a daną grupą mieszkańców miasta.*

KORZYŚCI GOSPODARKI WOJCIESZOWA

BEZPOŚREDNIE:

- *poprawa infrastrukturalnych, prawnych i ekonomicznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej,*
- *zmniejszenie niepewności działania funkcjonujących w mieście firm, co – wydłużając horyzont decyzyjny – zwiększy ich skłonność do inwestowania,*
- *zwiększenie skłonności mieszkańców do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek,*
- *zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej miasta – zwiększenie skłonności inwestorów zewnętrznych i wewnętrznych do inwestowania,*
- *stworzenie korzystnego wizerunku miasta w opinii potencjalnych klientów lokalnych podmiotów gospodarczych – turystów i osób korzystających z walorów rekreacyjnych w trybie weekendowym itp.,*
- *eliminacja lub złagodzenie ewentualnych konfliktów między władzami lokalnymi a daną grupą przedsiębiorców.*

POŚREDNIE:

- *poprawa pozycji konkurencyjnej lokalnych podmiotów gospodarczych,*
- *zwiększenie dochodów lokalnych podmiotów gospodarczych,*
- *wzrost liczby podmiotów gospodarczych,*
- *rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych (nowe produkty, technologie, rynki zbytu, rozwiązania organizacyjne itp.)*

KORZYŚCI EKOSYSTEMÓW WOJCIESZOWA

BEZPOŚREDNIE:

- *ograniczenie ilości i różnorodności zanieczyszczeń przedostających się do środowiska naturalnego,*
- *odtworzenie zdegradowanych składników środowiska naturalnego,*

POŚREDNIE:

- *zapewnienie takiej ewolucji gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyzny miasta, która będzie tożsama z ekorozwojem,*
- *zabezpieczenie ekosystemów przed degradacją w przyszłości,*
- *zwiększenie udziału mieszkańców miasta w procesie zapewniania równowagi rozwoju miasta.*

KORZYŚCI WŁADZ I ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ WOJCIESZOWA

BEZPOŚREDNIE:

- *spełnienie wymogów formalnych i merytorycznych stawianych przed samorządami przez unijne - strukturalne (poakcesyjne) fundusze pomocowe i celowe,*
- *spełnienie wymogów stawianych przed samorządami przez nieunijne, krajowe i zagraniczne fundusze pomocowe i celowe,*
- *zwiększenie prawdopodobieństwa pozyskania środków z funduszy wymienionych,*
- *ulatwienie procesu przygotowywania uchwał budżetowych w najbliższych latach,*
- *ulatwienie procesów przygotowywania większości pozostałych uchwał,*
- *ulatwienie procesów wykonywania uchwał przez Burmistrza,*
- *ulatwienie i udoskonalenie pracy pracowników Urzędu Miasta,*
- *przygotowanie odpowiedniego zaplecza merytorycznego i poparcia społecznego dla procesów restrukturyzacji wybranych obszarów działalności samorządu miasta,*
- *określenie zasad zachowań władz miasta – zarówno w sprawach bieżących, jak*

i długoterminowych,

- *zwiększenie zakresu, skuteczności i efektywności współpracy władzy samorządowej Wojcieszowa z samorządami sąsiednich gmin, samorządem powiatowym, samorządem wojewódzkim, partnerami zagranicznymi, organizacjami samorządowymi, społecznymi i organizacjami przedsiębiorców.*

POŚREDNIE:

- *zwiększenie wielkości środków budżetowych i pozabudżetowych przeznaczanych na realizację zadań obligatoryjnych i fakultatywnych miasta,*
- *zwiększenie skuteczności i efektywności wydatkowania środków budżetowych i pozabudżetowych,*
- *pozyskanie środków oraz wsparcia kadrowego, informacyjnego i merytorycznego od partnerów współpracy strategicznej na realizację zadań służących rozwojowi Wojcieszowa,*
- *rozbudowa korzystnego, lokalnego wizerunku władz samorządowych, a co za tym idzie zwiększenie zaufania mieszkańców miasta do tychże władz,*
- *rozbudowa korzystnego wizerunku władz samorządowych w bliższym i dalszym otoczeniu miasta,*

2. Rozszerzona analiza strategiczna Miasta Wojcieszów

Jedną z najczęściej i najchętniej stosowanych zarówno dziś, jak i w przeszłości, procedur analitycznych, jest SWOT. Cechą charakterystyczną tej procedury jest niejednorodność wyrażająca się istnieniem wielu jej mutacji funkcjonujących w teorii i praktyce. Różnią się one przede wszystkim odmiennym podejściem operacjonalizacyjnym. Idea pozostaje jednak od lat niezmienna. Polega ona na szczegółowej identyfikacji, a następnie klasyfikacji wszystkich zjawisk i stanów kategorii ekonomicznych mających wpływ na rozwój danej organizacji. Stosuje się tu dwa kryteria. Pierwszym z nich jest rodzaj skutku rzeczywistego lub potencjalnego oddziaływania danego czynnika na organizację, natomiast drugim szeroko rozumiana lokalizacja czynnika względem organizacji. Dzięki zastosowaniu tego prostego rozwiązania dyskryminacyjnego uzyskuje się cztery grupy czynników, których pierwsze litery angielskich nazw składają się na nazwę metody, tzn.: mocne (*Strengths*) i słabe strony organizacji (*Weaknesses*) oraz szanse (*Opportunities*) i zagrożenia w jej otoczeniu (*Threats*). Wyniki systematyzacji dają możliwość spojrzenia na ewolucję organizacji z szerokiej perspektywy. Niejednokrotnie ujawniają szereg nieprawidłowości oraz kluczowe determinanty sukcesu. W efekcie pozwalają określić jej aktualną pozycję strategiczną i pożądane, najważniejsze kierunki działań.

Z procedury tej z powodzeniem korzystało i korzysta do dnia dzisiejszego wiele firm, instytucji i innych organizacji, począwszy od tych najmniejszych, a na międzynarodowych korporacjach i koncernach skończywszy. Literatura przedmiotu serwuje szeroką gamę technik i przykładów aplikacji, mających znaczenie zarówno edukacyjne, jak i praktyczne. Trudno zatem przecenić jej znaczenie.

Współcześnie w Polsce, algorytm analizy strategicznej SWOT był i jest bardzo często stosowany podczas tworzenia strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. „Mechaniczne” przenoszenie dorobku biznesowej analizy strategicznej na grunt samorządu terytorialnego nie jest jednak najlepszym rozwiązaniem. Zwykle skutkuje bowiem wieloma błędami. Studia literaturowe, doświadczenia badawczo-wdrożeniowe, a także lektura krajowych i zagranicznych wyników terytorialnych procedur SWOT pozwoliły na sformułowanie niżej zaprezentowanych:

- 1. powodów dla których Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów nie może być poprzedzona „zwykłą” analizą SWOT,*
- 2. propozycja rozszerzonej terytorialnej analizy SWOT dla Miasta Wojcieszów.*

2.1. Powody zastosowania analizy rozszerzonej

1. Statyczny, tzn. dotyczący danego punktu na osi czasu, obraz układu terytorialnego Miasta Wojcieszów jest znacznie bardziej złożonym obiektem badawczym niż podmiot gospodarczy. Większą liczebnością płaszczyzn zmian i zależności charakteryzuje się również jego ewolucja, czyli kadr dynamiki. *Analiza układu terytorialnego Miasta Wojcieszów musi zatem objąć pełnię spektrum gospodarczego, społecznego i środowiskowego, tak aby nie został pominięty żaden z wymiarów bytowania człowieka, istotnych w kreowaniu przez niego rozwoju tego układu.* Potrzebę tą zaspokoić może w satysfakcjonującym stopniu jedynie algorytm wzbogacony o nowe elementy w stosunku do klasycznej, biznesowej procedury SWOT.

2. Dotychczasowe klasyczne analizy strategiczne Miasta Wojcieszów przeprowadzane zgodnie z ideą SWOT nie odpowiadają ww. wymogom. Przyczynami tego stanu rzeczy są: stosunkowo niewielka znajomość teoretycznego oprzyrządowania analiz strategicznych jednostek przestrzennych oraz niedostatek teorii gospodarki lokalnej, subregionalnej i regionalnej w zakresie kompleksowych procedur badawczych. *Ponadto, często popełniane były błędy polegające na myleniu:*
 - a. *szans rozwoju z powszechnie znanymi metodami rozwiązywania standardowych problemów,*
 - b. *myleniu szans rozwoju z mocnymi stronami,*
 - c. *myleniu słabych stron z zagrożeniami.*
 - d. *niedostrzeganiu wieloaspektowości zjawisk, które mogą być np. jednocześnie szansą i zagrożeniem lub silną i słabą stroną.*
3. Rozwój podmiotu gospodarczego jest rozwojem systemu, który pełni określone funkcje w stosunku do otoczenia i właściciela. Rozwój ten jest zatem rozwojem egzogenicznym. W państwie demokracji i gospodarki rynkowej firmy nie istnieją po to aby tworzyć wartości na swój użytek, lecz na użytek konsumentów i beneficjentów zysków. *Fakt ten diametralnie odróżnia organizacje gospodarcze od układów terytorialnych, których rozwój ma również autonomiczny aspekt endogeniczny.* Każda jednostka terytorialna (*również Wojcieszów*) rozwija się także na własny użytek, tzn. na użytek jej mieszkańców. Niezbędne jest zatem uwzględnianie tej różnicy w procedurze analizy strategicznej. Jego odzwierciedleniem powinno stać się między innymi wyróżnienie wewnętrznych i zewnętrznych szans oraz zagrożeń rozwojowych.
4. Bardzo rzadko uwzględniana jest jedna z podstawowych własności układów terytorialnych, jaką jest nierównomierność rozkładu lub wręcz wyraźna koncentracja przestrzenna niektórych ich cech. Prowadzi to do błędnych uogólnień, wniosków i wynikających z nich celów oraz programów, które tak naprawdę mogą dotyczyć tylko części danej przestrzeni.
5. Nie przeprowadzano również dyskryminacji wyników procedury SWOT. Skutkiem tego wszystkie zidentyfikowane cechy oraz związki posiadały tą samą rangę. *Te analizy strategiczne zamiast podnosić poziom wiedzy adresata wyników serwowały mu niemal szum informacyjny wprowadzając, obok znanych mu faktów, nowe, których doniosłość bywa dla niego zagadką. Trudno się zatem*

dziwić, że plany strategiczne oparte na sztucznie równouprawnionych wynikach diagnoz koncentrują się w równym stopniu nad faktycznie biegunowo różnymi, pod względem znaczenia dla rozwoju, własnościami układu terytorialnego.

W związku z powyższym istnieje potrzeba rozbudowy aparatu teoretycznego terytorialnej analizy strategicznej dla Miasta Wojcieszów. Poniżej zaprezentowano rozwiązanie, które zostało zastosowane przy sporządzaniu niniejszej Strategii.

2.2. Procedura analizy strategicznej zastosowana dla Miasta Wojcieszów

Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój Miasta Wojcieszów - budowa tablicy wyników terytorialnej procedury SWOT:

- a. **mocne strony** – najważniejsze, istniejące w momencie analizy, właściwości Miasta Wojcieszów, które są:
 - i. aktywnymi źródłami jej rozwoju, lub
 - ii. nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania źródłami jej rozwoju.
- b. **słabe strony** – najważniejsze, istniejące w momencie analizy, właściwości Miasta Wojcieszów, które są hamulcami lub barierami jej rozwoju.
- c. **szanse wewnętrzne** – wyróżniające Wojcieszów, mające swoje źródło na jej terenie, możliwości wykreowania nowych mocnych stron, zdyskontowania istniejących mocnych stron, rozwiązania problemów wewnętrznych, wyeliminowania (zabezpieczenia się) zagrożeń.
- d. **zagrożenia wewnętrzne:**
 - i. najważniejsze, istniejące w momencie analizy właściwości Miasta Wojcieszów, które są nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania barierami lub hamulcami jej rozwoju,
 - ii. sytuacje wysokiego prawdopodobieństwa utraty (istotnego ograniczenia) danego atutu wewnętrznego, pojawienia się problemu wewnętrznego, lub utraty (istotnego ograniczenia) stymulanty, wtedy gdy przyczyna zmiany znajduje się na terenie Miasta Wojcieszów.
- e. **stymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne przyczyniające się do rozwoju Miasta Wojcieszów.
- f. **destymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne będące barierami lub hamulcami rozwoju Miasta Wojcieszów.
- g. **szanse zewnętrzne** – najważniejsze, pozytywne czynniki zewnętrzne:
 - i. które istniały w momencie analizy i mogą, po spełnieniu pewnych warunków, stać się stymulantami,
 - ii. których zaistnienie w przyjętym horyzoncie czasowym jest wysoce prawdopodobne, i które mogą, po spełnieniu pewnych warunków, stać się stymulantami.

h. zagrożenia zewnętrzne:

- i. najważniejsze, negatywne czynniki zewnętrzne, których zaistnienie w przyjętym horyzoncie czasowym jest wysoce prawdopodobne, i które mogą stać się destymulantami,
- ii. sytuacje wysokiego prawdopodobieństwa utraty danej stymulanty, wtedy gdy przyczyna zmiany leży poza Wojcieszowem.

Rysunek 1. Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój Miasta Wojcieszów.

		<u>WNĘTRZE</u> miasta i jego <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> i jego <u>CZYNNIKI</u> wpływu na rozwój miasta
ISTNIEJĄCE	<i>korzystne</i>	ATUTY	STYMULANTY
	<i>niekorzystne</i>	PROBLEMY	DESTYMULANTY
POTENCJALNE	<i>korzystne</i>	SZANSE WEWNĘTRZNE	SZANSE ZEWNĘTRZNE
	<i>niekorzystne</i>	ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE

Źródło: Opracowanie własne.

2.3. Mocne strony i stymulanty rozwoju Miasta Wojcieszów

Tabela 1. Mocne strony i stymulanty Miasta Wojcieszów.

<u>WNĘTRZE</u> MIASTA WOJCIESZÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>		<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ MIASTA WOJCIESZÓW
I S T N I E J A C E K	MOCNE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW:	STYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:
	1) materialne, ożywione i nieożywione zasoby naturalne: a) minerały, b) zasoby wapieni, c) duże zasoby leśne o walorach turystycznych, d) rezerwat „Miłek”, e) bogata fauna leśna i rzeczna, f) układ geologiczny i ciekie wodne stwarzające szczególne możliwości w zakresie budowy małej retencji, g) zdrowy mikroklimat, h) niski poziom zanieczyszczenia wód powierzchniowych i podziemnych, gleb oraz powietrza, i) zróżnicowane ukształtowanie terenu, 2) niematerialne zasoby naturalne: a) atrakcyjny z punktu widzenia turystycznego krajobraz,	1) tranzyt komunikacyjny szlakami komunikacji drogowej o znaczeniu krajowym i międzynarodowym,

	<u>WNĘTRZE</u> MIASTA WOJCIESZÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ MIASTA WOJCIESZÓW
O R Z Y S T N E	MOCNE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW:	STYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:
	3) dostosowanie zasobów pracy do potrzeb rynku pracy: a) liczne zasoby siły roboczej, b) duża liczebność młodzieży studiującej, 4) cechy proturystyczne: a) sieć szlaków pieszych, tras rowerowych projektowane single track, b) interesujące tradycje i historia, c) pole namiotowe, d) zagroda edukacyjna, e) punkty widokowe, f) baseny kąpielowe, g) szczególne walory agroturystyczne, h) szczególne walory ekoturystyczne, i) jaskinie, j) atrakcyjne turystycznie obiekty zabytkowe, k) zapoczątkowany proces rozwoju bazy noclegowej na terenie miasta, l) imprezy sportowe i kulturalne o ponadlokalnym, nawet międzynarodowym charakterze, m) zabytki kultury przemysłowej związane z górnictwem, 5) walory logistyczne o charakterze komunikacyjnym i gospodarczym: a) położenie w sąsiedztwie miast Jelenia Góra i Złotoryja – subregionalnych centrów rynkowych oraz aktywnych i potencjalnych ośrodków procesów rozwojowych b) położenie w stosunkowo niewielkiej odległości od zachodniej i południowej granicy państwa, c) linia kolejowa użytkowana dla celów transportu towarowego – Marciszów – Wojcieszków,	2) ciągłe doskonalenie wymagane w związku ze zmianą prawodawstwie i rozwojem społecznym

<u>WNĘTRZE</u> MIASTA WOJCIESZÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ MIASTA WOJCIESZÓW
MOCNE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW: a) położenie miasta w pobliżu głównych szlaków komunikacyjnych, 6) wysoka jakość władz samorządowych: a) wysokie kwalifikacje władz oraz pracowników samorządowych, b) doświadczenie władz oraz pracowników samorządowych w pozyskiwaniu funduszy pomocowych, c) system ciągłego doskonalenia władz oraz pracowników samorządowych, a) zdolność władz do formułowania i realizowania strategii rozwoju, b) dokładne, bieżące rozpoznanie potrzeb i aspiracji społeczności przez władze samorządowe wykonane w ramach prac nad Strategią Rozwoju Miasta Wojcieszów, c) wysoki stopień świadomości uzależnienia rozwoju miasta od działalności gospodarczej prowadzonej na jej terenie, d) kompleksowa wiedza władz nt. mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń Miasta Wojcieszów, e) dobre <i>public relations</i> władz samorządowych, f) brak konfliktów między społecznością a władzami miasta, g) brak konfliktów (we władzach samorządowych), które mogłyby zaprzepaścić szanse wynikające z przyjęcia i realizacji strategii rozwoju, 7) atuty kulturowe: a) bogata historia i tradycje, 8) infrastruktura społeczna: a) pełny system szkolnictwa podstawowego – przedszkole, szkoła podstawowa, gimnazjum wraz z halą sportową, b) POZ i Prywatna Praktyka Lekarza Rodzinnego wraz z apteką,	STYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW: 3) realizacja inicjatyw i projektów dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych, 4) działalność instytucji zewnętrznych skierowana na

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> MIASTA WOJCIESZÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ MIASTA WOJCIESZÓW
MOCNE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW: c) Biblioteka Miejska, d) rozwinięta sieć zakładów usługowych i placówek handlowych (sklepy, placówki bankowe, poczta itp.), e) Klub Sportowy „Orzeł”, f) Stowarzyszenie Nasz Wojcieszków, g) Stowarzyszenie Ziemia Aktywnych, h) Stowarzyszenie Przyjaciele Wojcieszowa, i) Towarzystwo Przyjaciół Dzieci przy Zespole Szkół w Wojcieszowie, j) OSP Wojcieszków, k) Stowarzyszenie Sobieradzik, l) Stowarzyszenie Wspierające Osoby Niepełnosprawne „Miłek”, m) Polski Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów, n) MOPS, o) Zagroda Edukacyjna, Orlik, p) Place zabaw 9) zalety struktury własnościowej lokalnej sfery gospodarczej: a) wysoki stopień prywatyzacji lokalnej sfery biznesu, 10) infrastruktura techniczna: a) sieć wodociągowa w przeważającej części miasta, b) sieć kanalizacyjna w przeważającej części miasta, c) oczyszczalnia ścieków, d) drogi gminne o nawierzchni asfaltowej,	STYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW: rozwój regionalny

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> MIASTA WOJCIESZÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ MIASTA WOJCIESZÓW
MOCNE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW: e) drogi wewnętrzne w przeważającej części o nawierzchni asfaltowej, f) oświetlenie uliczne obejmujące wszystkie ulice miasta, g) projekt nowej organizacji ruchu dla wszystkich dróg gminnych, 11) dostępność terenów pod rozwój funkcji gospodarczych, mieszkaniowych lub innych, a) zasoby terenów, które mogą zostać przeznaczone pod działalność gospodarczą, b) zasoby terenów, które mogą zostać przeznaczone na tereny rekreacyjne, c) zasoby terenów które mogą zostać przeznaczone pod budownictwo mieszkaniowe, d) tereny i zabudowania po byłym OSiR, e) sala widowiskowa po MOK, 12) inne: a) wysoka aktywność społeczna części mieszkańców miasta, b) zdolność społeczności lokalnej do konsensusu, c) lokalne zakłady pracy, d) kotłownia miejska przy ulicy Górniczej, e) ujęcia wody wraz z SUW.	STYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:

Źródło:

Opracowanie

własne.

2.4. Słabe strony i destymulanty Miasta Wojcieszów

Tabela 2. Słabe strony i destymulanty Miasta Wojcieszów.

		<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
		SŁABE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW:	DESTYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:
I S T N I E J A C E N		1) bezrobocie: a) zbyt wysoki poziom bezrobocia, b) duża liczebność osób nisko wykształconych i nisko wykwalifikowanych wśród bezrobotnych, c) spadek aktywności zawodowej osób bezrobotnych od dłuższego czasu – przyzwyczajenie do bezrobocia, d) generowanie przez zjawisko bezrobocia wtórnych skutków w postaci patologii społecznych, e) brak dobrze płatnej pracy dla młodzieży i absolwentów szkół, f) dysproporcje struktury podaży i popytu na lokalnym rynku pracy,	1) tranzyt komunikacyjny (w swym negatywnym zakresie) – obniżenie poziomu bezpieczeństwa, 2) wysoka grawitacja społeczno-gospodarcza Złotoryi i Jeleniej Góry i innych sąsiednich miast skutkująca: a) ujemnym bilansem migracji, b) odpływem drobnego kapitału z terenu miasta,
		2) czynniki degradacji środowiska naturalnego: a) liczne lokalne źródła zanieczyszczenia powietrza – lokalne paleniska, b) niski poziom edukacji i świadomości ekologicznej społeczności lokalnej, c) przedostawanie się do środowiska odpadów komunalnych stałych i ciekłych w spo-	3) okresowy napływ wód powierzchniowych w ilości powodującej lokalne powodzie, 4) utrudniony dostęp do kredytów bankowych – bariery formalne, prawne i finansowe.

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
I E K O R Z Y S T N E SŁABE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW: - sób niekontrolowany d) dzikie wysypiska śmieci, e) liczne lokalne źródła zanieczyszczenia powietrza – lokalne paleniska, f) niski poziom edukacji i świadomości ekologicznej społeczności lokalnej, 3) wady infrastruktury technicznej, w tym: a) komunikacyjna – zła nawierzchnia nielicznych dróg oraz braki w infrastrukturze oko- łodrogowej, a także oparcie układu komunikacyjnego o jedną drogę wojewódzką, b) kanalizacyjna - niedobór infrastruktury kanalizacji sanitarnej oraz kanalizacji desz- czowej, c) niekorzystny dla rozwoju miasta przebieg rzeki, a) tranzyt towarowy skutkujący usterkami substancji mieszkaniowej, b) wodociągowej – niedobór infrastruktury wodociągowej, 4) wady infrastruktury społecznej, w tym: a) dekapitalizacja komunalnych i prywatnych budynków mieszkalnych, b) brak atrakcyjnej oferty spędzania wolnego czasu dla dzieci i młodzieży, c) bariery architektoniczne w nielicznych obiektach użyteczności publicznej, 5) niska skłonność mieszkańców do przedsiębiorczości: a) wyższa od średniej regionalnej liczba mieszkańców przypadających na jeden pod- miot gospodarczy 6) wady struktury gospodarczej miasta:	DESTYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
SŁABE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW: a) odłogowanie gruntów rolnych, b) niewystarczający stopień zainteresowania inwestorów zewnętrznym obszarem miasta, c) ograniczenia działalności gospodarczej przez zakłady wapiennicze, d) brak kapitału inwestycyjnego na terenie miasta, e) brak połączeń kolejowych, f) niewystarczająco rozwinięta infrastruktura turystyki, g) utrata walorów krajobrazowych Góry Połom w wyniku działalności zakładów wapienniczych, h) uboga lokalna infrastruktura otoczenia biznesu, 7) niekorzystne postawy i zjawiska społeczne: a) niewystarczający poziom integracji większości mieszkańców w zakresie społecznych działań na rzecz rozwoju miasta b) utrzymujący się niż demograficzny, c) wzrost średniej wieku mieszkańców miasta d) migracje z terenu miasta ludzi młodych i wykształconych, e) marginalizacja społeczna rodzin dotkniętych patologiami, f) wysoka częstotliwość agresywnych zachowań wśród dzieci i młodzieży, g) rozwój zjawisk patologicznych w tym w środowiskach dzieci i młodzieży (alkoholizm, narkomania, przestępczość), h) zubożenie części społeczności lokalnej,	DESTYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
SŁABE STRONY MIASTA WOJCIESZÓW: 8) niekorzystna struktura agrarna: a) rozdrobnienie gospodarstw rolnych, b) dominacja gleb o niskich klasach bonitacyjnych, 9) braki w rozwiązaniach organizacyjno prawnych: a) niewystarczający poziom dochodów budżetowych, b) brak certyfikatu spełniania przez Urząd Miasta norm ISO serii 9001, c) niewystarczający poziom progospodarczej działalności promocyjnej, d) niesatysfakcjonujący poziom współpracy samorządu z organizacjami społecznymi, 10) niski poziom estetyki miasta: a) niewystarczający poziom estetyki wielu budynków prywatnych, b) niewystarczający poziom estetyki niektórych nieruchomości komunalnych, c) niewystarczający poziom estetyki niektórych miejsc publicznych,	DESTYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW:
Źródło:	Opracowanie własne.

2.5. Szanse wewnętrzne i zewnętrzne Miasta Wojcieszów

Tabela 3. Szanse wewnętrzne i zewnętrzne Miasta Wojcieszów.

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>		<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
P O T E N C J A L N E	SZANSE WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW:	SZANSE ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW:
	1) wzrost świadomości społeczności lokalnej w zakresie zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej, 2) szczególnie ważne, z punktu widzenia rozwoju jednostki terytorialnej, lokalne koncepcje restrukturyzacji działalności samorządowej, a) możliwość przyjęcia i wdrożenia nowej strategii rozwoju lokalnego, b) możliwość opracowania i wdrożenia programów: i) lokalnej polityki gospodarczej, ii) gospodarczej i turystycznej promocji miasta, iii) poprawy poziomu bezpieczeństwa w mieście, 3) możliwość inicjacji i wsparcia przez samorząd lokal-	1) oferta krajowych i transgranicznych tzw. „instytucji i programów pomocowych” dotycząca wsparcia materialnego i pozamaterialnego samorządów, podmiotów gospodarczych, organizacji pozarządowych i innych instytucji oraz osób fizycznych, a) oferta różnorodnych funduszy i instytucji wspierających samorządy w sposób materialny i pozamaterialny, b) oferta instytucji wspierających rozwój podmiotów turystycznych, c) oferta instytucji wspierających rozwój gospodarstw rolnych, d) oferta instytucji wspierających odbudowę zabytków i zachowanie dziedzictwa kulturowego, 2) oferta współpracy i pomocy gmin partnerskich, 3) wzrost popytu na rynkach zewnętrznych na dobra (usługi), które są, lub mogą być produkowane (wydobywane, świadczone) w oparciu o lokalne zasoby i potencjał wytwórczy Miasta Wojcieszów, a) rosnący popyt na działki rekreacyjne,

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
SZANSE WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: K O R Z Y S T N E ny Miasta Wojcieszów procesu tworzenia grup producenckich, 4) zainteresowanie mieszkańców: a) świadczeniem usług agroturystycznych, b) ideą grup producentów rolnych, 5) gotowość lokalnych organizacji społecznych i mieszkańców miasta do współpracy w rozwiązywaniu problemów społecznych: 6) możliwość zalesienia gleb o najniższej bonitacji oraz nieużytków, 7) gotowość młodzieży do zaangażowania w proekologiczne programy edukacyjne, 8) możliwość wykorzystania terenów położonych przy głównych szlakach komunikacyjnych na rozwój niektórych funkcji usługowych i produkcyjnych, 9) możliwość turystyczno-rekreacyjnego udostępnienia lokalnych zasobów leśnych oraz możliwość rozbudowy sieci dróg i parkingów leśnych, 10) duże zainteresowanie mieszkańców imprezami turystycznymi, sportowymi, kulturalnymi i rozrywkowymi.	SZANSE ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: b) niewielki wzrost popytu na działki budowlane generowany przez mieszkańców pobliskich miast, c) rosnący popyt na mleko, d) rosnący popyt na „zdrową żywność”, e) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi ekoturystyczne, f) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi agroturystyczne, g) rosnący popyt na nowoczesne, niekonwencjonalne usługi turystyczne i paraturystyczne, h) rosnący regionalny i subregionalny popyt na usługi rekreacji weekendowej, i) stały wzrost popularności rekreacji rowerowej, j) stały wzrost popularności rekreacji konnej, k) stały wzrost popularności rekreacji pieszej, l) stała popularność rekreacji narciarskiej, wspinaczkowej i innych związanych z górkim ukształtowaniem terenu, m) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na turystykę rodzinną, n) wysoki poziom popularności tzw. turystyki nostalgicznej, o) wysoki poziom popularności turystyki wędkarskiej, p) popyt na kopaliny, które znajdują się na terenie miasta, 4) wysoki, międzynarodowy popyt na niekonwencjonalne usługi kulturalne, 5) inicjatywy służące uruchomieniu turystycznych przewozów kolejowych, 6) stworzona przez środki masowego przekazu możliwość turystyczno-rekreacyjnego wypromowania

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
SZANSE WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: 11) techniczna możliwość wykorzystania najnowszych technik informatycznych w całym procesie kształcenia dzieci i młodzieży, 12) możliwość skutecznego zapobiegania patologiom społecznym (np. poprzez rozwój usług kulturalnych i sportowych), 13) możliwość prowadzenia stałej edukacji (szkolenia, konferencje, kursy) władz i pracowników samorządowych miasta m. in. w zakresie interwencjonizmu lokalnego, pozyskiwania środków pozabudżetowych itp. 14) lokalny popyt na usługi gastronomiczne, 15) lokalny popyt na miejscowe wyroby pamiątkarskie, 16) lokalny popyt na usługi hotelarskie, 17) rozwój prywatnej komunikacji autobusowej, 18) możliwość organizowania powiatowych igrzysk młodzieży szkolnej na terenie miasta	SZANSE ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: - wania każdej gminy, 7) wysoka i rosnąca podaż dóbr i usług niezbędnych do intensyfikacji rozwoju Miasta Wojcieszów wytwarzanych poza jej terenem, 8) możliwość aktywnego uczestnictwa samorządu Miasta Wojcieszów, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i różnorodnych instytucji w sformalizowanych grupach interesów, 9) skłonność samorządów zagranicznych do współpracy z samorządami polskimi, 10) możliwość wykorzystania doświadczeń w zakresie kreowania rozwoju zrównoważonego nabytych przez inne krajowe i zagraniczne samorządy, 11) możliwość rozwoju fakultatywnej współpracy samorządu Miasta Wojcieszów z innymi samorządami analogicznego lub innego szczebla (w tym w zakresie koordynacji strategii rozwoju), a także z innymi instytucjami publicznymi, a) możliwość rozszerzenia współpracy z samorządami gmin sąsiednich, b) możliwość rozszerzenia współpracy z samorządem powiatowym, 12) możliwość wykorzystania najnowszych osiągnięć nauk z zakresu organizacji i zarządzania w administracji publicznej, gospodarki komunalnej, interwencjonizmu samorządowego, marketingu przestrzeni itp., 13) fakt poszukiwania przez inwestorów zagranicznych oraz zewnętrznych krajowych, atrakcyjnych miejsc pod nowe inwestycje, 14) prawna możliwość prowadzenia aktywnej samorządowej polityki gospodarczej, w tym wspiera-

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
SZANSE WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW:	SZANSE ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: nia rozwoju lokalnej małej i średniej przedsiębiorczości, 15) ulegająca upowszechnieniu idea partnerstwa publiczno-prywatnego oraz skłonność podmiotów gospodarczych do podejmowania współpracy z jednostkami publicznymi, 16) organizacyjna możliwość dalszego ograniczania biurokratycznych, społecznych i technicznych barier rozwoju przedsiębiorczości, 17) nowe technologie i urządzenia techniczne mogące rozszerzyć zakres lub podnieść skuteczność i efektywność działalności samorządu Miasta Wojcieszków, podmiotów gospodarczych oraz innych organizacji i instytucji, 18) wdrażanie programów pomocowych w związku z integracją Polski z Unią Europejską, 19) prawna możliwość angażowania się samorządu w działania ważne dla rozwoju miasta, nie zastrzeżone prawem na rzecz innych podmiotów, 20) sąsiedztwo miasta z ośrodkami o znaczącym potencjale społeczno gospodarczym (np. Jelenia Góra, Złotoryja) i wynikające z niego zjawiska przestrzennej dekoncentracji demograficznej, gospodarczej, infrastrukturalnej i usług publicznych. 21) możliwość skutecznego ubiegania się samorządu o organizację lub współorganizację ponadlokalnych, regionalnych, a nawet krajowych imprez sportowych, kulturalnych lub gospodarczych, 22) możliwość wykorzystania nowoczesnych i niepowtarzalnych technik promocyjnych, 23) możliwość włączenia oferty turystycznej miasta do ponadlokalnych systemów promocji turystyki, 24) ustawowe podstawy tworzenia grup producentów rolnych,

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
SZANSE WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW:	SZANSE ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: 25) ustawowe podstawy działań lobbyngowych, 26) liberalizacja Kodeksu Pracy, 27) liberalizacja handlu międzynarodowego, 28) rozwój nowych technologii energetycznych wykorzystujących odnawialne źródła energii, 29) wzrost popytu na energię pochodzącą ze źródeł odnawialnych, 30) poszukiwanie przez organizatorów imprez sportowych stosownych miejsc do ich przeprowadzenia (zawody rowerowe, biegi na orientację, speleomistrzostwa w technikach jaskiniowych, koncerty muzyczne itp.).

Źródło:

Opracowanie

własne.

2.6. Zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne Miasta Wojcieszów

Tabela 4. Zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne Miasta Wojcieszów.

		<u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
		ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW:	ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW
P O T E N C J A L N E		1) lokalne podtopienia i powódzie 2) zagrożenie pożarowe ze względu na znaczące obszary leśne, 3) średnie tempo rozwoju funkcji turystycznych miasta w stosunku do gmin ościennych, 4) niska zdolność do konkutowania lokalnego rolnictwa na wspólnym europejskim rynku, 5) niski przyrost naturalny, 6) zagrożenia komunikacyjne wywołane: a) tranzytem kołowym, b) miejscowym złym stanem dróg i mostów, c) złym stanem infrastruktury okołodrogowej (np. chodników), 7) zagrożenie wzrostem zjawisk patologii społecznych, 8) wysokie prawdopodobieństwo utrwalania się w świadomości bezrobotnych zjawiska bezrobocia jako „sposobu na życie”,	1.) niestabilne rozwiązania prawne w zakresie dochodów gmin, 2.) stałe zwiększanie zakresu zadań własnych gmin bez zapewnienia środków na ich realizację możliwe niekorzystne zmiany uregulowań prawnych w zakresie systemu finansowania jednostek samorządu terytorialnego, 3.) promocja społecznych postaw roszczeniowych, 4.) możliwość spadku wartości środków centralnych przeznaczanych na realizację zadań publicznych na terenie Miasta Wojcieszów, 5.) rozwój podmiotów gospodarczych będących konkurentami najważniejszych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie miasta, 6.) zagrożenia wynikające z braku spójnej, długofalowej i skutecznej polityki regionalnej i sektorowej państwa, 7.) rozwój tradycyjnych i nowych form przestępczości oraz patologii społecznych, 8.) czynniki zewnętrzne, które mogą spowodować zanik kultury lokalnej i utratę przez mieszkańców tożsamości terytorialnej,

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

	<u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
	ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW: N 9) niedostosowanie struktury lokalnych usług turystycznych do I popytu na ponadlokalnym rynku tych usług, E 10) brak rozwiniętej infrastruktury okołoturystycznej (parkingi, K obiekty gastronomiczne, miejsca noclegowe itp.). O 11) starzejące się społeczeństwo, R 12) duża emigracja, Z 13) wzrastające postawy roszczeniowe mieszkańców miasta, Y 14) niska świadomość społeczna i ciche przyzwolenie na dewa- S stacje mienia publicznego, T N E	ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW 9.) prawdopodobny spadek realnej wartości środków przeznaczanych na realizację za- dań państwowych na terenie miasta, 10.) wzrost atrakcyjności inwestycyjnej konkurencyjnych gmin, 11.) wzrost bytowych walorów użytkowych sąsiednich gmin, 12.) przynależność terytorialna do powiatu złotoryjskiego, 13.) położenie komunikacyjne miasta Wojcieszów, 14.) niewystarczające połączenie miasta z większymi ośrodkami miejskimi, 15.) słaby dostęp do usług medycznych, możliwość likwidacji szpitala powiatowego, 16.) słaba gospodarka wodna w zakresie melioracji w zlewni rzeki Kaczawa,

Źródło:

Opracowanie

własne.

3. Okres i horyzont czasowy strategii oraz ich dynamika

1. Zakłada się, że realizacja zadań strategicznych zawartych w niniejszej Strategii przebiegać będzie w obecnej oraz dwóch następnych kadencjach władz samorządowych. Oznacza to, Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów została sporządzona na lata (okres) 2015-2025.
2. Część zadań strategicznych, których realizacja zostanie sfinalizowana w końcowej części drugiej oraz w trzeciej kadencji prawdopodobnie dostarczy pełnych efektów dopiero kilka lat później. Stąd też cele strategiczne i operacyjne mogą zostać osiągnięte kilka lat później. W Strategii przyjęto, że nastąpi to nie później niż w 2028 roku. Docelowy stan Miasta Wojcieszów, do którego dąży się za pomocą niniejszej Strategii, to stan po upływie 15 lat, poczynwszy od dnia jej przyjęcia. Horyzont czasowy Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów wynosi zatem 15 lat.

Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów została sporządzona na odpowiednim poziomie szczegółowości, a co za tym idzie nadano jej odpowiedni poziom elastyczności. *Jeśli byłaby zbyt szczegółowa, oznaczałoby to, iż jest zbyt „sztywna”. Zdezaktualizowałyby ją nawet niewielkie zmiany wnętrza lub/i otoczenia miasta. Jeśli byłaby zbyt ogólna wtedy również mielibyśmy do czynienia z sytuacją niewłaściwą. Ogólniki dają się bardzo szeroko interpretować, co prowadzi do sytuacji, w której każde działanie można „podciągnąć” pod ustalenia Strategii. Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów jest na tyle ogólna, że nie zdezaktualizuje się wkrótce po przyjęciu i na tyle szczegółowa, że nie można jej dowolnie interpretować.*

4. Wizja rozwoju

Prawidłowe określenie celów strategicznych i operacyjnych rozwoju miasta wymaga zarysowania wizji jej przyszłości. *Obraz Miasta Wojcieszów w perspektywie 15 lat, który został określony przez jej liderów jest wyrazem aspiracji społecznych i twórczym wyobrażeniem przyszłości określającym rangę i atrakcyjność miasta, a także efekty wykorzystania jego atutów i szans rozwojowych oraz efekty eliminacji lub znaczącego ograniczenia zakresu problemów i siły zagrożeń.*

5. Cele strategiczne

Analiza wszystkich propozycji przedstawionych podczas warsztatów strategicznych oraz dokumentów przedłożonych przez Urząd Miasta pozwala na sformułowanie trzech celów strategicznych mieszczących się w gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyźnie rozwoju terytorialnego:

Pierwszym z celów – wyznaczającym „pole rozwoju gospodarczego miasta” [P₁] jest maksymalna aktywizacja przedsiębiorczości lokalnej:

- *bezwzględny wzrost potencjału gospodarczego Wojcieszowa, czyli zapewnienie w danych warunkach lokalnych oraz zewnętrznych (subregionalnych, regionalnych, krajowych i międzynarodowych) wzrostu aktywności gospodarczej podmiotów gospodarki lokalnej,*
- *rozwój potencjału gospodarczego Wojcieszowa poprzez dywersyfikację funkcjonalną.*

Drugim celem – sytuującym się w „polu walorów użytkowych miasta” [P₂] – jest zapewnienie wysokiej jakości życia mieszkańców Wojcieszowa. Cel ten należy traktować jako dążenie do:

- *stabilnego, długookresowego, charakteryzującego się wysokim standardem, kompleksu obligatoryjnych i fakultatywnych samorządowych usług publicznych,*
- *spełnienia szeregu pozostałych warunków autonomicznego wzrostu zamożności i osobistej samorealizacji mieszkańców miasta.*

Trzecim celem – określającym „pole granic ekorozwoju” [P₃] – jest przyjęcie takich zasad osiągania dwóch pierwszych celów strategicznych Wojcieszowa, które zagwarantują, iż najcenniejsze ekosystemy miasta nie będą w istotny, tj. nieodwracalny sposób naruszane. Osiąganie tego celu oznacza wyznaczenie i respektowanie granic środowiskowych,

których nie można przekraczać dążąc do maksymalizacji tempa rozwoju gospodarczego i społecznego. Jego osiągnięcie oznaczać będzie zrównoważoność, a zatem długotrwałość i stabilność programowanej niniejszą strategią ewolucji Wojcieszowa.

Ekorozwój jest kluczową kategorią polityki ekologicznej. Jest definiowany jako paradygmat rozwoju, model rozwoju, koncepcja rozwoju, a nawet jako sposób myślenia, lub jako strategia postępowania. Ujęcia te można uzupełnić stwierdzeniem, że ekorozwój to taki sposób zarządzania zasobami środowiska, który umożliwia ich gospodarcze i społeczne wykorzystanie przy jednoczesnym ich zachowaniu w postaci możliwie zbliżonej do pierwotnej, tak aby w przyszłości mogły być dalej gospodarczo i społecznie wykorzystywane.

We wszystkich tych ujęciach ekorozwój traktuje się jako powszechnie pożądaną formę rozwoju zrównoważonego, uwzględniającego potrzeby gospodarcze, społeczne i ekologiczne. Idea taka nie może budzić dziś wątpliwości. Zaawansowanie degradacji ekosystemów, poziom emitowanych wciąż zanieczyszczeń, niewystarczająca działalność naprawcza i prewencyjna, a także zjawiska kryzysowe w gospodarce oraz stale rozwijające się potrzeby konsumpcji materialnej i niematerialnej zdają się być wystarczającymi argumentami przemawiającymi za akceptacją koncepcji rozwoju zrównoważonego. Zakłada on bowiem możliwość równoległego rozwijania wszystkich trzech sfer (gospodarczej, społecznej i ekologicznej) dzięki zrozumieniu wagi każdej z nich, umiejętności znajdowania rozwiązań kompromisowych, a niejednokrotnie umiejętności korekty ambicji i rezygnacji z oczekiwanego poziomu zaspokojenia niektórych potrzeb. Jest takim modelem przemian ekologiczno-społeczno-gospodarczych, który z jednej strony utrzymuje (odtwarza) powszechnie pożądaną stan przyrody, a z drugiej niepotrzebnie nie ogranicza ewolucji społeczeństwa i jego gospodarki.

TAK SFORMUŁOWANE CELE ROZWOJU WOJCIESZOWA ZAPEWNIĄ JĄ KOMPATYBILNOŚĆ DĄŻEŃ SAMORZĄDU Z CELAMI STRATEGICZNYMI POWIATU ZŁOTORYJSKIEGO ORAZ WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO. DZIĘKI TEMU SAMORZĄD WOJCIESZOWA MOŻE INTENSIFYKOWAĆ WSPÓŁPRACĘ Z SAMORZĄDEM POWIATOWYM I WOJEWÓDZKIM ZARÓWNO NA PŁASZCZYŹNIE ZADAŃ OBLIGATORYJNYCH, JAK I FAKULTATYWNYCH. REALIZACJA NIEKTÓRYCH ZADAŃ STRATEGICZNYCH WOJCIESZOWA BĘDZIE BOWIEM FRAGMENTARYCZNĄ REALIZACJĄ ZADAŃ STRATEGII POWIATU I WOJEWÓDZTWA. FAKT TEN ZNACZĄCO ZWIĘKSZA PRAWDOPODOBIENSTWO UZYSKANIA WSPARCIA POZABUDŻETOWEGO NA REALIZACJĘ ZADAŃ LOKALNYCH.

6. Cele operacyjne

Struktura Strategii rozwoju Miasta Wojcieszów musi być wewnętrznie spójna i zbudowana w oparciu o elementy składowe wzajemnie sobie podległe w hierarchii ważności. Celom strategicznym podporządkowane są zatem tzw. „*cele operacyjne*”, a tym ostatnim z kolei tzw. „*zadania strategiczne*”. Oznacza to, że Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów zawiera hierarchiczną strukturę celów i wynikających z nich zadań.

Cele operacyjne prowadzą do osiągnięcia stanu syntetycznie ujętego w brzmieniu celów strategicznych. *Są etapami na drodze do ich osiągnięcia lub ich elementami składowymi.*

Identyfikacja „*celów operacyjnych*” wymagała dokładnego rozpoznania osiągniętego poziomu rozwoju miasta, skali (przedstawionych wcześniej) oferowanych „*korzyści zewnętrznych*”, „*walorów użytkowych*”, a także zagrożeń ekologicznych.

Rozpoznania takiego dokonano na podstawie:

- bezpośrednich badań, obserwacji i konsultacji w Wojcieszowie;
- dokumentów, opracowań i studiów sporządzonych w Wojcieszowie;
- informacji o stanie Miasta Wojcieszów dostarczonych przez Urząd Miejski w związku z pracami nad niniejszą Strategią;
- oficjalnej statystyki opisującej Wojcieszów;
- ustaleń zawartych w „Strategii Rozwoju Powiatu Złotoryjskiego”;
- ustaleń zawartych w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”

Jako cele operacyjne rozwoju Miasta Wojcieszów uznane zatem zostały:

1. *Aktywizacja lokalnej, małej i średniej przedsiębiorczości oraz podniesienie zewnętrznej atrakcyjności inwestycyjnej miasta;*
2. *Likwidacja przyczyn i skutków patologii społecznych;*
3. *Modernizacja i rozbudowa infrastruktury technicznej (przede wszystkim wodno-kanalizacyjnej);*
4. *Ochrona środowiska naturalnego;*
5. *Poprawa estetyki miasta;*
6. *Poprawa poziomu bezpieczeństwa publicznego;*
7. *Rozwój infrastruktury sportowej, rekreacyjnej, okolicy-
stycznej i obiektów turystycznych;*
8. *Rozwój systemu mieszkalnictwa;*
9. *Unowocześnienie obiektów użyteczności publicznej;*
10. *Zmniejszenie poziomu bezrobocia;*
11. *Rozwój systemu kultury i oświaty;*
12. *Rewitalizacja zabytkowych obiektów kultury materialnej.*

7. Zadania strategiczne

Na najniższym poziomie strukturalnego planowania strategicznego znajdują się tzw. zadania strategiczne (rysunek nr 3). Zadania strategiczne to przedsięwzięcia organizacyjne, modernizacyjne, inwestycyjne, prawotwórcze i restrukturyzacyjne, których wdrożenie do praktyki gospodarki miasta jest warunkiem realizacji celów rozwoju lokalnego. Są to zatem przedsięwzięcia, których urzeczywistnienie warunkuje osiągnięcie celów operacyjnych, a w perspektywie również celów strategicznych.

Rysunek 2. Struktura celów i zadań strategicznych Wojcieszowa.



Każde z przedstawionych poniżej zadań strategicznych zostało zaproponowane i zaprezentowane przez jednego z uczestników warsztatów, a następnie zaakceptowane przez wszystkich pozostałych. Obok konieczności uzyskania powszechnej akceptacji, istotnym zagadnieniem było również określenie wagi i stopnia pilności poszczególnych zadań strategicznych. *W tym celu każdemu z nich uczestnicy warsztatów przypisali rangę wyrażającą się okresem realizacji.* Rangi oznaczono literami „A”, „B” i „C”:

- A** - zadania, których rozpoczęcie i zakończenie powinno nastąpić w latach **2015-2017** (bieżąca kadencja władz samorządowych),
 - zadania, które zostały już rozpoczęte, a których zakończenie powinno nastąpić w latach **2015-2017** (bieżąca kadencja władz samorządowych),
- B** - zadania, których rozpoczęcie i zakończenie powinno mieć miejsce w latach **2018-2022** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- A-B** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2015-2017** (bieżąca kadencja władz samorządowych), a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi w latach **2018-2022** (przyszła kadencja władz samorządowych),
 - zadania, które zostały już rozpoczęte, a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi w latach **2018-2022** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- B-C** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2018-2022** (przyszła kadencja władz samorządowych), a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi do roku 2025,
- A-C** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2015-2017** (bieżąca kadencja władz samorządowych), i które powinny być realizowane permanentnie,
 - zadania, które zostały już rozpoczęte, i które powinny być realizowane permanentnie,
- A, A-B** - zadania, które polegają na opracowaniu programu integrującego wiele różnorodnych działań, przy czym program powinien zostać opracowany w la-

tach **2015-2017** (bieżąca kadencja władz samorządowych), natomiast realizacja programu powinna nastąpić w okresie **A-B**

A, A-C - zadania, które polegają na opracowaniu programu integrującego wiele różnorodnych działań, przy czym program powinien zostać opracowany w latach **2015-2017** (bieżąca kadencja władz samorządowych), natomiast realizacja programu powinna mieć charakter permanentny,

Po warsztatach strategicznych miały miejsce konsultacje autora niniejszego dokumentu z Burmistrzem, podczas których doskonalono i rozszerzano listę zadań. Część z zadań została wprowadzona w formie korekt autorskich.

Tabela 5. Lista zadań strategicznych Miasta Wojcieszów.

<i>l.p.</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	<i>Ranga</i>
SFERA GOSPODARCZA		
1.	Aktualizacja studium oraz planów zagospodarowania przestrzennego miasta celem nadania nowego impulsu rozwoju gospodarczego	A-B
2.	Promocja turystyczna i gospodarcza miasta, obejmująca m.in.: a. opracowanie, wspólnie z podmiotami pozasamorządowymi, miejskiej oferty promocyjnej i inwestycyjnej, b. bieżące utrzymanie „Miejskiego Centrum Informacji i Promocji Turystycznej”, c. wydawanie folderów i map promocyjnych, d. dalsza promocja miasta poprzez Euroregion Nysa, Partnerstwo Kaczawskie, Aglomerację Jeleniogórską, e. wydanie monografii Wojcieszowa.	A,A-B A-C A-C A-C A-B
3.	Rozwój infrastruktury turystycznej: a. lobbying na rzecz oraz wspieranie rozbudowy infrastruktury noclegowej i gastronomicznej, b. bieżące utrzymanie szlaków pieszych, ścieżek dydaktycznych i rowerowych wraz z infrastrukturą towarzyszącą, c. dalsza modernizacja terenów po byłym OSIR zlokalizowanych przy ulicy Górniczej, d. lobbying na rzecz oraz wspieranie budowy punktów widokowych, nowych ścieżek i szlaków turystycznych w tym single track, e. rozszerzenie oferty turystycznej w tym na terenie byłego kamieniołomu „Gruszka”, f. lobbying i promocja na rzecz większego wykorzystania infrastruktury turystycznej np. wsparcie i organizacja imprez o charakterze ponadregionalnym, g. zapewnienie infrastruktury technicznej (np. sanitariatów) w miejscach natężenia ruchu turystycznego	A-C A-C A-B A-B A-B A-C A-C

<i>l.p</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	<i>Ranga</i>
.		
4.	Wspieranie działań zmierzających do zagospodarowania przy udziale kapitału prywatnego: a. pałacu przy ulicy Bolesława Chrobrego 48, b. innych pałaców i zabytków znajdujących w rękach prywatnych,	A-C A-C
5.	Wspieranie inicjatyw służących rozwojowi turystycznych połączeń regionalnych w tym kolejowych	A-C
<i>SFERA SPOŁECZNA</i>		
6.	Udoskonalenie i rozszerzenie oferty: a. zajęć pozalekcyjnych dla dzieci i młodzieży oraz koordynacja działań prowadzonych w tym zakresie przez jednostki miejskie i społeczne, b. zajęć oraz spędzania wolnego czasu dla seniorów – utworzenie placówki dziennego wsparcia dla osób starszych i niepełnosprawnych, c. doposażenie sali widowiskowej oraz utworzenie świetlicy środowiskowej dla dzieci i młodzieży, d. utworzenie stanowiska koordynatora do spraw kultury, turystyki i sportu, e. rozszerzenie oferty medycznej na terenie miasta Wojcieszów, f. rozszerzenie dostępu do usług telekomunikacyjnych,	A-C A-C A-C A-C A-C A-C
7.	Rozwój systemu mieszkalnictwa: a. prawne i infrastrukturalne przygotowanie nieruchomości gruntowych pod budownictwo letniskowe, siedliskowe i mieszkalne oraz ich udostępnienie inwestorom, b. pozyskanie środków zewnętrznych na rozwój mieszkalnictwa w szczególności socjalnego i komunalnego, c. kontynuacja prywatyzacji komunalnych zasobów mieszkaniowych,	A-B A-B A-C

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Ranga
	d. racjonalizacja gospodarki komunalnymi zasobami mieszkaniowymi.	A-B
8.	Lobbying na rzecz utworzenie Stałego Rewiru Dzielnicowych Policji w Wojcieszowie oraz wsparcie jego funkcjonowania	A-C
9.	Poprawa estetyki miasta: a. podnoszenie poziomu estetyki obiektów publicznych, b. inicjowanie i wspieranie podnoszenia poziomu estetyki obiektów prywatnych, c. urządzenie komunalnych terenów zielonych również dla celów rekreacyjno wypoczynkowych, d. budowa nowych wiat przystankowych , e. kontynuacja termomodernizacji komunalnych obiektów użyteczności publicznej oraz budynków wspólnot mieszkaniowych, f. wdrażanie II Etapu Rewitalizacji Miasta Wojcieszów	A-C A-C A-C A-B A-B A-B
10.	Likwidacja barier architektonicznych dla niepełnosprawnych w obiektach użyteczności publicznej	A-B
11.	Rozwój działalności sportowo-rekreacyjnej w tym: a. renowacja kortu tenisowego, b. utworzenie nowych siłowni zewnętrznych, c. budowa i utrzymanie nowych placów zabaw, d. modernizacja terenu miejskiego basenu w Wojcieszowie, e. modernizacja bieżni, skoczni oraz rzutni przy Zespole Szkół w Wojcieszowie	A-B A-B A-B A-B A-B
12.	Rozwój systemu oświaty i kultury	A-C
13.	Rozwój infrastruktury kanalizacyjnej: a. budowa kanalizacji sanitarnej – etap VB,	A-B

l.p. .	Nazwa zadania strategicznego	Ranga
	b. modernizacja istniejącej kanalizacji sanitarnej, c. budowa nowej oczyszczalni ścieków, d. budowa kanalizacji deszczowej, e. zakup nowego sprzętu do utrzymania infrastruktury kanalizacyjnej,	- A-B - A-B - A-B - A-B
14.	Rozwój infrastruktury wodociągowej: a) budowa nowej sieci wodociągowej – ostatni etap część północna miasta, b) modernizacja istniejącej infrastruktury wodociągowej.	- A-B - A-B
15.	Modernizacja dróg i infrastruktury drogowej: α. modernizacja i budowa dróg miejskich, β. modernizacja i budowa infrastruktury okołodrogowej (chodniki, oświetlenie, oznakowanie, urządzenia hydrotechniczne itp.) χ. modernizacja dróg wewnętrznych oraz transportu rolniczego, δ. lobbying na rzecz remontu drogi wojewódzkiej przebiegającej przez miasto, ε. utworzenie nowych miejsc parkingowych.	- A-B - A-B - A-B - A-B - A-B
16.	Aktualizacja i wdrażanie „Programu Współpracy Miasta Wojcieszów z Organizacjami Pozarządowymi” oraz współpraca z sympatykami Miasta Wojcieszów	A-B
17.	Aktualizacja i wdrażanie „Programu Ochrony Przeciwpowodziowej Miasta Wojcieszów” w tym: a. Lobbying na rzecz remontu zapory w Kaczorowie, b. Lobbying na rzecz i wsparcie oczyszczania Kaczawy z odpadów stałych, odbudowa murów oporowych, c. zakup nowego lekkiego samochodu ratowniczo – gaśniczego, d. zakończenie modernizacji budynku i terenów wokół remizy strażackiej	- A-C - A-C - A-B - A-B
18.	Wsparcie rewitalizacji obiektów zabytkowych	A-C
19.	Rozwój współpracy transgranicznej	A-C

l.p. .	Nazwa zadania strategicznego	Ranga
SFERA ŚRODOWISKOWA		
20.	Wdrażanie Systemu Gospodarki Odpadami Dla Gminy Wojcieszów, w tym m. in. a. likwidacja dzikich składowisk odpadów, b. rekultywacja składowiska odpadów w Wojcieszowie, c. zwiększanie liczby mieszkańców objętych zorganizowaną zbiórką odpadów, d. udoskonalenie na terenie gminy systemu selektywnej zbiórki odpadów komunalnych, e. udoskonalenie na terenie gminy systemu odbioru odpadów wielkogabarytowych, elektronicznych i niebezpiecznych, f. bieżące utrzymanie Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych, g. wdrożenie Programu Usuwania Wyrobów Zawierających Azbest z terenu Gminy Wojcieszów, h. budowa systemu wiat śmietnikowych na gromadzenie odpadów komunalnych,	A-B A-B A-C A-C A-C A-C A-B A-B
21.	Pozostałe działania z zakresu Ochrony Środowiska Naturalnego Miasta Wojcieszów, w tym m. in.: a. promowanie rolnictwa ekologicznego, b. kontrola i wspieranie kontroli stanu zanieczyszczenia środowiska, c. wspieranie i prowadzenie edukacji ekologicznej mieszkańców, d. opracowanie i wdrożenie Programu Niskiej Emisji w Gminie Wojcieszów, e. modernizacja kotłowni miejskiej w Wojcieszowie.	A-C A-C A-C A,A-C A-C

Każde z zadań strategicznych prowadzi do osiągnięcia przynajmniej jednego celu operacyjnego. Wszystkie zaprezentowane zadania sytuują się w obrębie scenariusza rozwoju Miasta Wojcieszów wyznaczonego przez strukturę celów strategicznych

i operacyjnych. Jako kryterium określenia kolejności wdrażania zadań przyjęto konstrukcję logicznej sekwencji zdarzeń uwzględniającej tzw. „efekt domina”. Oznacza to, że w pierwszej kolejności realizowane będą zadania strategiczne, które uruchamiają lub tworzą warunki do uruchomienia „zadań drugiej kolejności”, te zaś umożliwiają realizację „zadań trzeciej kolejności” itd.

8. Zależności celów i zadań strategicznych

Tabela 6 prezentuje, które z poszczególnych zadań strategicznych sprzyjają osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych Miasta Wojcieszów.

Tabela 6. Zależności pomiędzy celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi Miasta Wojcieszów.

Nr zadania	Realizowane cele strategiczne	Realizowane cele operacyjne
1.	1,2, 3	1, 2, 4, 5, 7, 8, 10
2.	1, 2	1, 7, 10
3.	1, 2, 3	1, 2, 5, 7, 10
4.	1, 2	1, 5, 7, 10, 12
5.	1, 2	1, 5, 7, 10
6.	1, 2	1, 2, 5, 7, 9, 10, 11
7.	1, 2,3	1, 2, 8, 10
8.	2	2, 6, 9, 10
9.	1, 2,3	1, 5, 7, 9, 10
10.	2	9
11.	1,2,3	1, 5, 7, 9, 10
12.	2	2, 11
13.	1, 2, 3	1, 3, 4, 5, 8, 10
14.	1, 2, 3	1, 3, 4, 5, 8, 10
15.	1, 2, 3	1, 3, 4, 5, 8, 10
16.	1, 2	1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12
17.	1, 2, 3	1, 4, 5, 6, 10

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<i>Nr zadania</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>
<i>18.</i>	1,2	1, 5, 7, 10, 11, 12
<i>19.</i>	1, 2	1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12
<i>20.</i>	1, 2, 3	1, 4, 5, 8, 10
<i>21.</i>	1, 2, 3	1, 4, 5, 6, 8, 9, 10

9. Metryki i projekty realizacyjne

Pierwszym, najważniejszym etapem wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów będzie opracowanie metryk i projektów zadań strategicznych.

9.1. Cechy metryki zadania strategicznego

Metryka to:

- 1) *zestaw podstawowych informacji na temat zadania strategicznego,*
- 2) *pierwszy stopień konkretyzacji ustaleń Strategii (nazwy przedsięwzięć nie wystarczą),*
- 3) *miejsce ujawnienia zależności występujących między zadaniami strategicznymi,*
- 4) *ważna podstawa informacyjna dla wszelkich działań Rady Miejskiej, Burmistrza, pracowników Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych Miasta Wojcieszów, których celem będzie realizacja danego zadania,*
- 5) *wskazówka dla Burmistrza i Rady Miejskiej gdzie i jakich współrealizatorów zadania należy poszukiwać oraz w jakim zakresie współpraca powinna być realizowana,*
- 6) *materiał informacyjny dla partnerów współpracy strategicznej takich jak np.: samorządy gminne, powiatowy i wojewódzki, instytucje dystrybuujące instytucje pomocowe, partnerzy współpracy transgranicznej, lokalne podmioty gospodarcze, lokalne organizacje społeczne, potencjalni inwestorzy zewnętrzni itp.,*

- 7) źródło informacji o potencjalnych źródłach finansowania kosztów inwestycyjnych lub/i bieżących przedsięwzięcia,**
- 8) podstawa informacyjna do sporządzenia wniosku kredytowego (w sytuacji gdy przedsięwzięcie ma być finansowane z kredytu),**

- 9) *material wyjściowy do określania nakładów finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia uwzględnianych w uchwałach budżetowych na lata 2014-2020,*
- 10) *material wyjściowy do sporządzania wniosków o dofinansowanie danego przedsięwzięcia kierowanych do instytucji „pomocowych” w latach 2014-2020*
- 11) *material wyjściowy do sporządzania przez Burmistrza oraz Komisje Rady Miejskiej projektów nowych uchwał Rady Miejskiej Wojcieszów,*
- 12) *material wyjściowy do sporządzania przez Burmistrza oraz Komisje Rady Miejskiej projektów zmian uchwał obowiązujących,*
- 13) *podstawa informacyjna do zmian struktury organizacyjnej Urzędu Miasta Wojcieszów,*
- 14) *material wyjściowy do podejmowania bieżących decyzji przez Burmistrza,*
- 15) *material wyjściowy do sporządzania Wieloletniego Planu Inwestycyjnego,*
- 16) *material wyjściowy do opracowania technicznej dokumentacji realizacji danego przedsięwzięcia,*
- 17) *podstawa informacyjna do prac, które będą prowadzone przez podmiot opracowujący Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Wojcieszów,*
- 18) *podstawa informacyjna do podjęcia decyzji o sporządzeniu wniosku o sporządzenie lub zmianę miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego,*
- 19) *podstawa informacyjna do sporządzenia „Projektu założeń do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe Miasta Wojcieszów”,*
- 20) *zbiór założeń i wytycznych dla szczegółowego planu realizacji danego zadania zwanego projektem realizacyjnym (projektem szczegółowym),*

- 21) źródło informacji dla lokalnych i regionalnych mediów (docelowo – mieszkańców miasta) o przyszłości i aktualnym przebiegu procesu wdrażania Strategii (publikacja prasowa itp.),**
- 22) źródło najważniejszych danych w procesie sporządzania wszelkich materiałów promocyjnych Miasta Wojcieszów w latach 2014-2020. Szczególnie w zakresie promocji gospodarczej.**

9.2. Struktura metryki zadania strategicznego

Każda metryka zadania strategicznego powinna składać się co najmniej z następujących części:

1. **Syntetyczny opis przedsięwzięcia** (podstawowe dane na temat przedsięwzięcia, jego geneza, znaczenie dla rozwoju miasta, odniesienie do dyspozycji ustawowych itp.).
2. **Odniesienie do celów strategicznych i operacyjnych** (informacja o tym, osiągnięciu których celów przyjętych w Strategii sprzyja przedsięwzięcie – bezpośrednio i pośrednio)¹.
3. **Opis i wstępny harmonogram realizacji zadania wraz z wyodrębnieniem poszczególnych etapów** (tzn. opis działań i ich kolejności, zmierzających do realizacji zadania wraz z określeniem wstępnych terminów zgodnych z rangami przyjętymi w Strategii). Etapy powinny obejmować całą procedurę realizacji zadania począwszy od zainicjowania, poprzez realizację, aż do prawidłowego zakończenia zadania. Harmonogram realizacji zadania musi zawierać się w okresie realizacji zadania, który wynika z rangi jaka została dla niego przyjęta w Strategii.
4. **Wykaz głównych i wspomagających uczestników realizacji zadania oraz określenie ról jakie mają oni pełnić**. Rola jaką w realizacji danego przedsięwzięcia powinien pełnić samorząd miasta wynika już z nazwy zadania strategicznego.
5. **Spodziewane bezpośrednie i pośrednie, długoterminowe i krótkoterminowe efekty realizacji zadania**. Należy wymienić i opisać wszystkie efekty bezpośrednie i po-

1

średnie jakich można oczekiwać w wyniku realizacji zadania strategicznego prowadzonej zgodnie z opisem w punktach 1, 3 i 4. Chodzi tu o efekty różnego rodzaju: finansowe, społeczne, środowiskowe, gospodarcze, demograficzne, informacyjne, przestrzenne i inne.

6. **Potencjalne źródła finansowania realizacji zadania**, w tym przede wszystkim szczegółowe informacje na temat programów i instytucji „pomocowych” prowadzących nabór projektów o podobnym charakterze. Należy wymienić w podpunktach instytucje, podmioty, osoby itp., które będą i/lub mogłyby być źródłami finansowania realizacji zadania. Każde ze źródeł musi zostać opatrzone szczegółowymi danymi teleadresowymi. Należy dokonać dokładnej identyfikacji pozabudżetowych źródeł finansowania przedsięwzięcia, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania transgranicznych programów pomocowych. Źródła informacji to informatorzy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Agencji Rozwoju Komunalnego, wydawnictwa MUNICIPIUM, Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego itp., prasa samorządowa, ministerstwa, agencje rządowe, Internet, inne.
7. **Związki opisywanego zadania z innymi zadaniami strategicznymi**, tzn. informacje na temat uzależnienia realizacji danego zadania od innego, wskazanej kolejności realizacji zadań, konfliktów między zadaniami itp. W celu sporządzenia tej części metryki, każdy autor musi dokonać samodzielnych konsultacji z pozostałymi autorami metryk zadań strategicznych. Należy tu wymienić i opisać wszystkie związki między zadaniem strategicznym, dla którego sporządzana jest metryka a pozostałymi zadaniami strategicznymi. Chodzi tu szczególnie o związki typu warunkowego, wspomagającego, barierowego, finansowego, prawnego itp. Jeśli po konsultacjach autor nie dostrzega żadnych związków z żadnymi innymi zadaniami strategicznymi, wpisuje w tym podpunkcie: „Zadanie niniejsze nie posiada istotnych związków z żadnym innym zadaniem strategicznym”.
8. **Inne uwagi**. W tym punkcie autor wpisuje wszystkie informacje ważne, z punktu widzenia realizacji zadania, które nie znalazły miejsca w pozostałych częściach metryki. W przypadku braku uwag tego typu, autor wpisuje w tym podpunkcie: „Brak uwag”.
9. **Dokładne dane osobowe i teleadresowe** osoby odpowiedzialnej za sporządzenie metryki, merytoryczny profesjonalizm jej treści oraz jej bieżącą aktualizację. Osoba ta będzie jednocześnie zobowiązana do udziału w realizacji i monitoringu realizacji

danego zadania strategicznego, a także do udzielania wszelkich informacji na jego temat.

9.3. Organizacja prac nad metrykami zadań strategicznych Miasta Wojcieszów – zalecenia dla Burmistrza.

Prace nad metrykami zadań strategicznych powinny rozpocząć się po przyjęciu przez Radę Miejską Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów. Podjęcie przez Radę uchwały o przyjęciu Strategii oznaczać będzie zobowiązanie Burmistrza do wykonania wspomnianych metryk.

9.4. Uwagi dodatkowe na temat metryk

- a. Zawartość metryki jest pochodną charakteru zadania, które opisuje. ***Metryki bardzo różnią się między sobą.***
- b. Metryki nie zawierają kosztorysów, projektów technicznych, map, schematów itp.
- c. Metryki dotyczące projektów zawierają założenia projektu i wymogi jakie musi spełniać projekt – nie są jednak projektami.

9.5. Projekty zadań strategicznych

Dla części zadań strategicznych należy opracować ***szczegółowe projekty realizacyjne***. Opisują one wszystkie aspekty realizacji zadania strategicznego. Zawierają m. in. ***precyzyjne procedury wykonawcze, budżet zadania, terminy realizacji poszczególnych etapów, zasady zarządzania i monitoringu. W wielu wypadkach obejmują również scenariusze niezbędnych działań w zależności od możliwych do zaistnienia warunków zewnętrznych i wewnętrznych. W dużym uproszczeniu można je porównać do biznesplanów sporządzanych przez podmioty gospodarcze przed przystąpieniem do przedsięwzięcia inwestycyjnego.*** O tym, kiedy należy przystąpić do opracowywania projektu szczegółowego decydować będzie **Burmistrz**. W analogiczny sposób podejmowane będą decyzje co do metody jego wykonania. Dostępna paleta rozwiązań obejmuje wykonanie stosownego opracowania:

- siłami pracowników Urzędu,
- wspólnie z ekspertami zewnętrznymi,
- poprzez zlecenie ekspertom zewnętrznym,
- wspólnie z zainteresowanymi instytucjami, organizacjami, jednostkami samorządu terytorialnego.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż niektóre z zadań strategicznych mają już w swojej treści zobowiązanie do sporządzenia szczegółowego projektu realizacyjnego. Chodzi tu przede wszystkim o zadania obejmujące sporządzenie, a następnie wdrożenie stosownego programu.

10. Burmistrz i Zespół ds. Wdrażania Strategii

10.1. Zadania Burmistrza i Zespołu ds. Wdrażania Strategii

Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów wymaga zaistnienia organów realizujących szereg różnorodnych działań organizacyjnych, koordynacyjnych oraz informacyjnych. Konstruktywną odpowiedzią na to zapotrzebowanie powinna stać się, związana ze Strategią, działalność Burmistrza oraz Zespołu ds. Wdrażania Strategii. W skład Zespołu powinni wejść: Burmistrz (jako jego przewodniczący), Przewodniczący Rady Miejskiej, ekspert ds. planowania strategicznego oraz kierownicy wybranych referatów Urzędu Miasta.

Biorąc pod uwagę strukturę Strategii, doświadczenia innych jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji planów strategicznych, a także cechy charakterystyczne gospodarki i samorządu Miasta Wojcieszów wyróżnić można następujące, związane z wdrażaniem Strategii funkcje Burmistrza i Zespołu ds. Wdrażania Strategii.

1.) FUNKCJA KONCEPCYJNA:

Ze względu na kwalifikacje członków Zespołu w zakresie wszystkich obszarów interakcji samorządu i gospodarki gminy oraz w zakresie działalności wewnętrznej samorządu miasta wskazane jest aby Zespół:

- a.) *projektował procedury wdrożeniowe* poszczególnych zadań strategicznych,
- b.) *oceniał ww. procedury* sporządzone przez inne podmioty,
- c.) *modyfikował ww. procedury* wcześniej sporządzone, ,
- d.) *przekazywał wypracowane koncepcje* Radzie Miejskiej oraz właściwym:
 - komórkom Urzędu Miasta,
 - jednostkom miejskim,
 - podmiotom współpracującym z samorządem lokalnym w realizacji zadań strategicznych,
- e.) *zlecał* wykonanie szczegółowego projektu realizacji danego zadania (w sytuacji gdy Zespół lub podległe jego członkom służby nie są kompetentne w danej sprawie).

W praktyce realizacja tejże funkcji polegać będzie przede wszystkim na

tworzeniu, opiniowaniu i modyfikowaniu metryk zadań strategicznych oraz *szczegółowych projektów zadań strategicznych*. Należy przy tym podkreślić, iż:

- *działalność modyfikacyjna nie obejmuje zmian listy zadań strategicznych, a tym bardziej układu celów operacyjnych i strategicznych*, a jedynie procedury realizacji zadań,
- *procedurom realizacyjnym (metryki i projekty)* Burmistrz jest władny nadać charakter dyspozycji służbowej, w stosunku do podległych mu struktur. W części lub całości stać się mogą również przedmiotem zobowiązań stron w wypadku wykorzystania ich w umowach o współpracy w realizacji zadań strategicznych zawieranych np. z innymi samorządami,
- dopuszczalne jest, aby w trakcie sporządzania/modyfikowania metryk i projektów Zespół współpracował z Komisjami Rady.

2.) FUNKCJA MONITORINGOWO-WNIOSKODAWCZA:

Istotą przyjętej Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów są nie tyle zadania, ile cele strategiczne i operacyjne, do których osiągnięcia Burmistrz oraz Rada powinni dążyć. Zadania strategiczne służą jako narzędzia niezbędne do realizacji tego postulatu. Jeśli w otoczeniu i „wnętrzu” miasta pojawią się nowe ważne szanse lub zagrożenia związane z zadaniowym instrumentarium Strategii wtedy niezbędna staje się jego korekta (w zakresie struktury zadań lub terminów ich realizacji). *Z kolei, w chwili gdy pojawią się nowatorskie, skuteczniejsze lub efektywniejsze koncepcje realizacji zadań, zmianie powinny ulec istniejące procedury ich wdrażania.* Natomiast w sytuacji zaistnienia zjawiska nieciągłości strategicznej, zwane go również w literaturze przedmiotu „załamaniem uwarunkowań rozwojowych”, polegającego na drastycznej zmianie cech gospodarczej, społecznej lub środowiskowej sfery miasta, zmianie należy poddać układ celów strategicznych i operacyjnych. W praktyce zmiana taka wymaga podjęcia na nowo procedury planowania strategicznego wraz z warsztatami liderów lokalnych. W związku z powyższym Zespół powinien:

- a.) *identyfikować* opisane wyżej szanse i zagrożenia, a także silne i słabe strony Miasta Wojcieszów
- b.) okresowo *analizować* właściwość listy zadań strategicznych,

- c.) *informować*, poprzez Burmistrza, Radę Miejską o potrzebie zmiany Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów w części zadaniowej, a także *przedstawić propozycje* tych zmian,
- d.) *informować*, poprzez Burmistrza, Radę Miejską o konieczności sporządzenia nowej Strategii,
- e.) *identyfikować* nowe, korzystniejsze koncepcje realizacji poszczególnych zadań strategicznych i uzupełniać o nie metryki lub projekty zadań (porównaj pkt 1c), a następnie przekazywać ich nowe wersje właściwym podmiotom (porównaj końcowe uwagi pkt 1).

3.) FUNKCJA WEWNĘTRZNEJ DYSTRYBUCJI INFORMACJI:

Stopień osiągnięcia przyjętych celów i nakreślonym horyzoncie czasowym w dużej mierze zależy od sprawności obiegu wszelkich informacji nt. Strategii między wszystkimi osobami tworzącymi władzę² Miasta Wojcieszów. Niedoinformowanie władzy w tej sferze działalności może nie tylko ograniczać efektywność działań, wywoływać sprzeczne działania czy prowadzić do konfliktów, ale nawet stać się jedną z przyczyn zaniechania realizacji Strategii. Rolą Zespołu będzie zatem:

- a.) *pełnienie roli forum wymiany informacji, poglądów i koncepcji* związanych z realizacją Strategii.

4.) FUNKCJA PROMOCYJNA:

W procesie budowy i przyjmowania Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów

2

Władza miejska to Rada Miejska, czyli jego organ stanowiący i kontrolujący oraz Burmistrz będący organem wykonawczym. Mimo takiej złożoności struktury władzy, przyjęto koncepcję posługiwania się określeniem „władza miejska”, a nie terminem „władze miejskie” pragnąc podkreślić, iż działania organów gminy są (powinny być) zgodne, jednorodne i komplementarne. Władza miejska jest zatem jednym gremialnym reprezentantem interesów wspólnoty lokalnej. Wprowadzenie liczby mnogiej – władze miejskie – w odniesieniu do pojedynczego miasta, sugerować może sprzeczność interesów i działań organów gminy, lub co najmniej możliwość zaistnienia braku koordynacji działań.

uczestniczyło **szerokie gremium reprezentantów społeczności lokalnej**. Począwszy od tej chwili **społeczność lokalna oraz biorący udział w pracach jej przedstawiciele oczekują na sygnały informacyjne potwierdzające, że Strategia jest przydatna, a proces jej realizacji postępuje zgodnie z przyjętym harmonogramem**. Upublicznienie przebiegu realizacji Strategii skutkować będzie **wzrostem zaufania** do władzy lokalnej, **akceptacją dla działań** podejmowanych w jej ramach, a także **zwiększeniem zaangażowania społecznego** w realizację niektórych zadań. Ponadto, postępowanie takie będzie jednym z **gwarantów kontynuacji realizacji Strategii przez Radę Miejską kolejnej kadencji**. Zespół ds. Wdrażania Strategii powinien wypełniać szereg czynności związanych z „public relations” Strategii. Do jego zadań będzie należeć w szczególności:

- a.) **przygotowywanie krótkich publikacji prasowych** (np. okresowych sprawozdań) nt. realizacji Strategii,
- b.) **przygotowywanie materiałów nt. Strategii** wg zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów,
- c.) **przygotowanie treści folderu promocyjnego** (i innych publikacji o podobnym charakterze – ulotek, broszur, reklam, informatorów) Miasta Wojcieszów w części dotyczącej Strategii,
- d.) **projektowanie i wykonywanie** czynności związanych z promocją Strategii realizowanych „przy okazji” innych działań promocyjnych prowadzonych przez samorząd,
- e.) **nagłaśnianie procedury wdrożeniowej** w każdy dostępny członkom Zespołu sposób (we własnym środowisku zawodowym, politycznym, społecznym itp.).

5.) FUNKCJA KOOPERACYJNA:

Realizacja wielu zadań strategicznych Miasta Wojcieszów może odbywać się we współpracy z różnymi podmiotami i osobami. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć:

- samorząd Powiatu Złotoryjskiego,
- samorządy gmin sąsiednich,
- podmioty gospodarcze i ich organizacje,

- instytucje dystrybuujące środki pomocowe lub/i wspierające samorządy w sposób pozamaterialny,
- organizacje społeczne działające w sferze kultury, sportu, rekreacji, oświaty i ochrony zdrowia,
- partnerów współpracy transgranicznej.

Podstawowe przesłanki inicjacji i realizacji współpracy to *możliwości poprawy skuteczności i efektywności wdrażania Strategii, pozyskania dodatkowych środków rozwojowych oraz wykorzystania cennych koncepcji dynamizujących działalność samorządu*. Niezbędna jest zatem *identyfikacja potencjalnych partnerów współpracy*, a następnie *zaprojektowanie i wykonywanie*, korzystnych dla obu stron, *czynności*. Prawdopodobne jest również zaistnienie sytuacji, w której dany podmiot wystąpi z koncepcją lub szczegółową propozycją dotyczącą Strategii. Konieczna stanie się wtedy analiza propozycji pod kątem korzyści jakie przynieść może jej realizacja gospodarczej, społecznej lub środowiskowej płaszczyźnie rozwoju miasta. Wymagania te pozwalają na twierdzenie, iż Zespół może podjąć się działań takich jak:

α.) stały monitoring zbiorowości podmiotów, które mogą stać się partnerami współpracy w zakresie zadań strategicznych oraz *poszukiwanie partnerów* określonego typu do wspólnej realizacji danego zadania (*w tym przede wszystkim źródeł finansowania pozabudżetowego*),

β.) aplikowanie (sporządzanie wniosków, udzielanie wyjaśnień itp.) zadań strategicznych Miasta Wojcieszów do kompleksowych lub branżowych programów planistycznych wyższego rzędu³, takich jak np.: Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego⁴, Zintegrowany Program Wojewódzki dla Województwa Dolnośląskiego, Strategia Rozwoju Powiatu Złotoryjskiego itp.,

³ Wskazanie „wyższego rzędu” jako cechy dokumentów planistycznych oznacza, że swoim zasięgiem przekraczają one teren Wojcieszowa. Sformułowania tego nie należy traktować jako tożsamego z dyspozycyjnym, w stosunku do władzy lokalnej, charakterem planu.

⁴ Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego jest z założenia dokumentem o otwartym charakterze. Biorąc pod uwagę fakt, iż pierwsze jej korekty wykonywane są już w chwili obecnej (w cztery

χ.) udział w sporządzaniu wniosków o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicznych. Chodzi tu o wnioski adresowane do tzw. „instytucji pomocowych” lub organów władzy/administracji państwowej.

δ.) informowanie Rady Miejskiej (w postaci syntetycznego dokumentu) poprzez Burmistrza o nowych, zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy (w tym przede wszystkim o nowych możliwościach finansowania pozabudżetowego),

ε.) nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi partnerami współdziałania strategicznego,

φ.) opiniowanie zewnętrznych (wysuniętych przez inne podmioty) *propozycji współpracy*,

γ.) opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów oraz *informowanie Rady Miejskiej* o tego typu propozycjach.

7.) FUNKCJA PREWENCYJNA:

Jednym z największych zagrożeń Strategii jest możliwość odrzucenia jej przez władze lokalne kolejnych kadencji. Zmiana priorytetów rozwojowych jest niezbywalnym prawem każdej władzy samorządowej, opartym na cennych, a jednocześnie fundamentalnych dla polskiego ustroju, zasadach demokracji. Jeśli odbywa się ona jako konstruktywna reakcja na zmianę otoczenia i „wnętrza” miasta, wtedy należy oceniać ją pozytywnie. Wydaje się jednak, że w perspektywie 2 lat istnieje niewielkie prawdopodobieństwo diametralnej zmiany uwarunkowań rozwojowych Miasta Wojcieszów oraz preferencji jego mieszkańców, które to czynniki stanowiły punkt wyjścia do budowy struktury Strategii. Rezygnacja przyszłej Rady Miejskiej ze Strategii może być również podyktowana przyczynami politycznymi, ambicjonalnymi, brakiem doświadczenia lub skłonności do wykonywania zadań fakultatywnych, a przede wszystkim nieznaną korzyści wynikających z realizacji spójnego, długofalowego programu rozwoju. *Nie istnieją w pełni skuteczne sposoby przeciwdziałania temu zjawisku. Polskie i zachodnioeuropejskie doświadczenia samorządowego planowania strategicznego wskazują jednak, że można podejmować pewne działania skutkujące obniżeniem prawdopodobieństwa jego wystąpie-*

nia. Część z nich została już zastosowana podczas budowy Strategii. Część musi być wykonana podczas jej wdrażania. Zespół ds. Wdrażania Strategii powinien włączyć się w ich nurt. Do jego zadań należeć będzie:

- a.) **sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac** z końcem przyszłej kadencji,
- b.) **sporządzenie listu intencyjnego** adresowanego do przyszłej Rady i Burmistrza zawierającego apel o kontynuację realizacji Strategii. List oraz ww. raport mogą zostać przyjęte przez Radę w formie uchwały lub stanowiska (w sprawie ważnej dla rozwoju gminy) Rady Miejskiej i przekazane nowej Radzie i Burmistrzowi wkrótce po ich ukonstytuowaniu.

8.) FUNKCJA DORADCZA:

Zespół może:

- a.) **opiniować** poprzez Burmistrza projekty uchwał związanych ze Strategią,
- b.) **wspomagać** Komisje Rady Miejskiej na ich wniosek **w opiniowaniu** projektów uchwał Rady związanych ze Strategią,
- c.) **wspomagać** Komisje Rady Miejskiej na ich wniosek w tworzeniu projektów uchwał związanych ze Strategią, takich jak np.:
 - uchwała zobowiązująca do opiniowania przez Komisje Rady Miejskiej wszystkich uchwał pod kątem ich zgodności ze Strategią Rozwoju Miasta Wojcieszków (włącznie z uchwałą budżetową),
- d.) **informować Radę lub właściwą Komisję Rady o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą** umożliwiającą lub usprawniającą proces realizacji Strategii.

10.2. Zasady prac

- 1.) Zespół może rozszerzać listę swoich zadań o zadania nie przewidziane w niniejszym planie prac.
- 2.) Rada Miejska może występować do Burmistrza o realizację zadań związanych z realizacją Strategii nie przewidzianych w niniejszym planie prac.
- 3.) Większość opisanych prac Zespołu wykonywać będą jego członkowie samodzielnie poza jego posiedzeniami. Posiedzenia w większości poświęcone będą planowaniu, ocenianiu i przyjmowaniu tych prac. Burmistrz jako przewodniczący Zespołu będzie je rozdzielał, egzekwował i oceniał.
- 4.) Zespół będzie prowadził dokumentację prac związanych z realizacją Strategii.
- 5.) Zespół poprzez Burmistrza może (powinien) zapraszać do współpracy inne osoby na zasadach wsparcia eksperckiego.

10.3. Plan ramowy**Tabela 7. Ramowy plan działań Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z realizacją Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów.**

<i>l.p.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
1.)	Ustalanie planu prac.	Na pierwszym spotkaniu raz na kadencję władz samorządowych
2.)	Modyfikowanie ramowego planu i zasad prac.	Na pierwszym spotkaniu raz na kadencję władz samorządowych
3.)	Sporządzanie metryk nowych zadań strategicznych.	W chwili wprowadzenia nowych zadań do Strategii.
4.)	Sporządzanie szczegółowych projektów zadań strategicznych lub zlecenie wykonania szczegółowego projektu.	W terminach umożliwiających realizację zadań zgodnie z ich rangami.
5.)	Ocena metryk i projektów sporządzonych przez inne podmioty i osoby.	Po sporządzeniu projektów i metryk.
6.)	Modyfikacja metryk i projektów sporządzonych przez inne podmioty i osoby.	▪ Po sporządzeniu projektów i metryk. ▪ W chwili pojawienia się nowych, korzystniejszych możliwości realizacji zadań strategicznych.
7.)	Analiza SWOT Miasta Wojcieszów – „mini warsztaty strategiczne” – oraz przekazanie Radzie jej wyników.	Na pierwszym spotkaniu raz na kadencję władz samorządowych
8.)	Analiza listy zadań strategicznych oraz poinformowanie Rady o przesłankach jej modyfikacji.	Raz na kadencję władz samorządowych
9.)	Informowanie Rady Miejskiej o potrzebie sporządzenia nowej Strategii.	▪ W sytuacji dezaktualizacji Strategii obecnej. ▪ Prawdopodobnie około 2020 roku.
10.)	Wymiana informacji między członkami Zespołu nt. zadań i celów strategicznych.	Na bieżąco.

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<i>l.p.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
11.)	Przygotowanie publikacji nt. realizacji Strategii i działań Zespołu.	Według zapotrzebowania.
12.)	Przygotowywanie materiałów nt. Strategii wg zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów.	Według zapotrzebowania.
13.)	Inne czynności promujące Strategię.	Na bieżąco.
14.)	Pozyskiwanie danych nt. miasta niezbędnych do ustalenia stopnia osiągnięcia celów operacyjnych.	Na bieżąco.
15.)	Identyfikowanie nie wskazanych w Strategii źródeł danych.	Na bieżąco.
16.)	Przygotowywanie mini-badań ankietowych społeczności lokalnej i lokalnych podmiotów gospodarczych w celu identyfikacji opinii publicznej i potrzeb sfery gospodarczej.	Według zapotrzebowania.
17.)	Sprawozdanie z tempa i stopnia osiągania celów Strategii wraz z wnioskami i zaleceniami.	Raz na kadencję władz samorządowych
18.)	Poszukiwanie potencjalnych partnerów współpracy strategicznej i pozabudżetowych źródeł finansowania.	Na bieżąco.
19.)	Sporządzanie wniosków o włączenie zadań miasta do prac planistycznych wyższych rządów.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się zaproszeniami.
20.)	Sporządzanie wniosków o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicznych.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.
21.)	Informowanie Rady o zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy strategicznej i pozyskania wsparcia zewnętrznego.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW NA LATA 2015-2025

<i>l.p.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
22.)	Zapraszanie przedstawicieli samorządów gminnych i powiatowego oraz innych podmiotów na spotkania dotyczące wspólnego poszukiwania możliwości współpracy.	Według zapotrzebowania.
23.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji współpracy.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
24.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
25.)	Sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac.	Na zakończenie kadencji władz samorządowych.
26.)	Sporządzenie listu intencyjnego adresowanego do przyszłej Rady i Burmistrza.	Na zakończenie kadencji władz samorządowych.
27.)	Opiniowanie poprzez Burmistrza projektów chwał Rady związanych ze Strategią.	Na bieżąco.
28.)	Wspomaganie Komisji Rady na ich wniosek w opiniowaniu projektów uchwał.	Na wniosek Komisji.
29.)	Wspomaganie Komisji Rady na ich wniosek w tworzeniu projektów uchwał.	Na wniosek Komisji.
30.)	Informowanie właściwej Komisji Rady o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą.	W sytuacji zidentyfikowania potrzeby przyjęcia uchwały zwiększającej efektywność/skuteczność lub umożliwiającej realizacji Strategii.

Źródło: Opracowanie własne.

11. Monitoring wdrażania strategii

Wdrażanie Strategii rozwoju dowolnej jednostki samorządu terytorialnego wymaga prowadzenia monitoringu osiągania postawionych celów. ***Zaniechanie kontroli realizacji planu strategicznego skutkuje prawie zawsze gwałtownym spadkiem skuteczności i efektywności procesu wdrożeniowego. Niejednokrotnie prowadzi do odsunięcia realizacji zadań strategicznych w bliżej nieokreśloną przyszłość.***

Powszechnie stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest ocena stopnia i tempa osiągania celów operacyjnych. Służy jej zestaw mierników pozwalających na zweryfikowanie czy dany cel operacyjny został w założonym terminie osiągnięty, czy też nie. ***Osiągnięcie w założonym okresie wszystkich lub zdecydowanej większości założonych wartości mierników oznaczać będzie osiągnięcie wyznaczonych celów operacyjnych, a to z kolei oznaczać będzie osiągnięcie głównych celów strategicznych***⁵.

Tabela nr 5 prezentuje stworzoną dla potrzeb Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów listę mierników służących ocenie procesu wdrożenia Strategii. Wszystkie z zaprezentowanych mierników zostały odniesione do poszczególnych celów operacyjnych. Poziom mierników oraz korzystne tendencje zmian ich wartości to bezpośredni lub pośredni skutek realizacji Strategii.

Tabela zawiera również wykaz źródeł informacji, z których można pozyskiwać dane niezbędne do ustalenia wartości miernika. Na szczególną uwagę zasługują tutaj okresowe badania ankietowe lokalnej opinii publicznej, które powinny być prowadzone co najmniej raz na 4 lata. Ich przygotowanie i opracowanie merytoryczne można powierzyć specjalście, natomiast obsługę techniczną zapewnić mogą pracownicy Urzędu Miasta. Takie rozwiązanie charakteryzuje się pożądaną jakością przy jednoczesnym znaczącym obniżeniu poziomu niezbędnych kosztów. Reprezentatywność próby należy określić metodą analizy podobieństwa rozkładów. Weryfikacji hipotez statystycznych należy dokonać oddzielnie dla rozkładu demograficznego, rozkładu płci oraz rozkładu wykształcenia ludności Miasta Wojcieszów. Hipoteza zerowa zakłada statystycznie

5

istotne podobieństwo danego rozkładu próby i analogicznego rozkładu charakterystycznego dla ogółu mieszkańców miasta według stanu na dany dzień. Hipoteza alternatywna zakłada brak takowego podobieństwa. Jeśli w obliczeniach dotyczących zbieżności rozkładu demograficznego i rozkładu płci przyjęty zostanie poziom istotności 0,05 (co oznacza, że prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy prawdziwej na rzecz fałszywej wynosi 5%), a do obliczeń mających na celu porównanie podobieństwa rozkładu wykształcenia zastosowany zostanie poziom istotności 0,1 (co oznacza, że prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy prawdziwej na rzecz fałszywej wynosi 10%), wtedy liczba ankiet powinna oscylować między 150 a 170 szt. ***Biorąc pod uwagę cel i zakres badań, próbę mieszkańców Miasta Wojcieszów objętych takim badaniem ankietowym będzie można uznać za reprezentatywną.***

Uzyskanie obiektywnego obrazu zakresu wdrażania zadań strategicznych i ich rezultatów, wymaga również uwzględnienia opinii poszczególnych wydziałów Urzędu Miasta i miejskich jednostek organizacyjnych.

Tabela 8 . Mierniki oceny realizacji celów operacyjnych rozwoju Miasta Wojcieszów.

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
1). <i>Aktywizacja lokalnej, małej i średniej przedsiębiorczości oraz podniesienie zewnętrznej atrakcyjności inwestycyjnej miasta</i>	⇒ Wzrost liczby zarejestrowanych na terenie miasta podmiotów gospodarczych.	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost wartości „wskaźnika skłonności do przedsiębiorczości” ⁶ .	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost wartości brutto środków trwałych w sektorze prywatnym.	⇒ Urząd Statystyczny.

⁶ Wskaźnik skłonności do przedsiębiorczości (WNP) obliczany jest jako liczba mieszkańców gminy przypadająca na jedną drobną firmę prywatną tzn. spółkę cywilną i osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą.

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach zarejestrowanych na terenie miasta.	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost opinii na temat infrastrukturalnych i przestrzennych warunków rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw podczas badań ankietowych tychże podmiotów gospodarczych.	⇒ Wyniki longitudalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
	⇒ Wzrost wydatków inwestycyjnych małych i średnich ⁷ podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na terenie miasta.	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Wojewódzki Urząd Statystyczny we Wrocławiu, ⇒ Bank Danych Regionalnych.
2). <i>Likwidacja przyczyn i skutków patologii społecznych</i>	⇒ Spadek poziomu bezrobocia	⇒ Powiatowy Urząd Pracy.
	⇒ Stały wzrost opinii młodzieży na temat struktury i dostępności usług okołoedukacyjnych (sport, kultura, rozrywka itp.).	⇒ Wyniki longitudalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
	⇒ Spadek liczby przestępstw popełnianych na gruncie patologii społecznych.	⇒ Komenda Powiatowa Policji.

⁷ Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa zgodna z terminologią Głównego Urzędu Statystycznego.

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Ograniczenie liczby mieszkańców miasta korzystających ze wsparcia publicznego w związku ze skutkami zjawisk patologicznych.	⇒ Urząd Miasta, ⇒ Starostwo Powiatowe.
3). <i>Modernizacja i rozbudowa infrastruktury technicznej (przede wszystkim komunikacyjnej i wodno-kanalizacyjnej)</i>	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych na gospodarkę wodno-ściekową.	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Urząd Miasta.
	⇒ Wzrost długości rozdzielczych sieci wodociągowych oddanych do użytku.	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Urząd Miasta.
	⇒ Wzrost długości rozdzielczych sieci kanalizacyjnych oddanych do użytku.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Miasta.
	⇒ Wzrost liczby ludności obsługiwanej przez oczyszczalnię ścieków.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Miasta.
	⇒ Wzrost udziału dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej.	⇒ Urząd Statystyczny. ⇒ Urząd Miasta.
4). <i>Ochrona środowiska naturalnego</i>	⇒ Zmniejszenie ilości ścieków nie oczyszczonych odprowadzanych do wód powierzchniowych.	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Urząd Miasta.
	⇒ Spadek liczebności i objętości „dzikich” wysypisk śmieci.	⇒ Urząd Miasta ⇒ Nadleśnictwo

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost liczby obiektów użyteczności publicznej i mieszkań ogrzewanych „niekonwencjonalnie”.	⇒ Urząd Miasta
	⇒ Spadek ilości odpadów komunalnych przedostających się do środowiska naturalnego w sposób niekontrolowany.	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Urząd Miasta.
	⇒ Wzrost poziomu świadomości w zakresie podejmowania przedsięwzięć ekologicznych.	⇒ Cykliczne badania ankietowe
5). <i>Poprawa estetyki miasta</i>	⇒ Poprawa opinii mieszkańców miasta na temat jego estetyki	⇒ Cykliczne badania ankietowe
	⇒ Poprawa opinii turystów na temat estetyki miasta.	⇒ Cykliczne badania ankietowe.
	⇒ Wzrost nakładów samorządu miasta na inwestycje związane bezpośrednio lub pośrednio z estetyką miasta.	⇒ Urząd Miasta
	⇒ Wzrost nakładów podmiotów prywatnych na inwestycje związane bezpośrednio lub pośrednio z estetyką miasta.	⇒ Cykliczne badania ankietowe
6). <i>Poprawa poziomu bezpieczeństwa publicznego</i>	⇒ Poprawa opinii mieszkańców miasta na temat poziomu bezpieczeństwa publicznego.	⇒ Cykliczne badania ankietowe
	⇒ Wzrost poziomu wykrywalności przestępstw popełnianych na terenie miasta.	⇒ Komenda Powiatowa Policji

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost nakładów miasta na zadania związane z poprawą bezpieczeństwa publicznego, w tym na poprawę warunków ruchu drogowego.	⇒ Urząd Miasta
	⇒ Spadek poziomu tolerancji dla powszechnych drobnych przestępstw i wykroczeń.	⇒ Cykliczne badania ankietowe
	⇒ Spadek liczby przestępstw	⇒ Komenda Powiatowa Policji
	⇒ Wzrost poziomu sprawności systemu przeciwpożarowego.	⇒ Komenda Powiatowa Straży Pożarnej ⇒ OSP
	⇒ Spadek liczby zdarzeń drogowych	⇒ Komenda Powiatowa Policji
7). <i>Rozwój infrastruktury sportowej, rekreacyjnej, okółoturystycznej i obiektów turystycznych</i>	⇒ Wzrost liczby podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w sferze turystyki.	⇒ Urząd Miasta ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczebności urządzeń infrastruktury turystycznej	⇒ Urząd Miasta ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Poprawa stanu i zwiększenie różnorodności technicznej infrastruktury turystycznej	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Miasta

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost liczebności osób korzystających z usług turystycznych na terenie miasta	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Miasta
	⇒ Wzrost liczby osobonoclegów odbytych na terenie miasta.	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby i potencjału obiektów rekreacyjnych położonych na terenie miasta.	⇒ Urząd Miasta
	⇒ Wzrost liczby osób korzystających z obiektów sportowo-rekreacyjnych położonych na terenie miasta.	⇒ Urząd Miasta
8). <i>Rozwój systemu mieszkalnictwa</i>	⇒ Wzrost liczby oddanych do użytkowania budynków jednorodzinnych	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Miasta, ⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost liczby oddanych do użytkowania mieszkań	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Miasta
	⇒ Wzrost liczby sprywatyzowanych mieszkań komunalnych	⇒ Urząd Miasta
	⇒ Poprawa stanu technicznego komunalnych budynków mieszkalnych	⇒ Urząd Miasta

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
9). <i>Unowocześnienie obiektów użyteczności publicznej;</i>	⇒ Poprawa stanu technicznego komunalnych obiektów użyteczności publicznej.	⇒ Urząd Miasta
	⇒ Wzrost poziomu dostosowania komunalnych obiektów użyteczności publicznej do potrzeb osób niepełnosprawnych.	⇒ Urząd Miasta
10). <i>Zmniejszenie poziomu bezrobocia;</i>	⇒ Spadek poziomu bezrobocia	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Wzrost liczby pracujących w mieście.	⇒ Urząd Statystyczny
11). <i>Rozwój systemu kultury i oświaty</i>	⇒ wzrost odsetka zamieszkujących miasto absolwentów gimnazjum podejmujących naukę w szkołach średnich	⇒ Gimnazjum, ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ wzrost wartości i liczby działań z zakresu zajęć pozalekcyjnych realizowanych w miejskich placówkach oświatowych	⇒ Jednostki oświatowe miasta
	⇒ poprawa standardów nauczania w miejskich placówkach oświatowych	⇒ Jednostki oświatowe miasta

12. Promocja Strategii Rozwoju Miasta

Strategia Rozwoju Miasta Wojcieszów posiada bardzo duże znaczenie zarówno dla władz, jak i społeczności lokalnej. Proces jej wdrażania powinien być procesem upublicznionym. Szeroka akcja informacyjna nt. Strategii jest jednym z podstawowych gwarantów jej skutecznego wdrożenia. W ten sposób społeczność lokalna kontrolować będzie terminowość osiągnięcia poszczególnych celów i realizacji poszczególnych zadań. W związku z tym należy:

- 1) na sesję poświęconą przyjęciu Strategii *zaprosić przedstawicieli lokalnych środowisk*,
- 2) przygotować dwie (ewentualnie trzy) wersje promocyjne Strategii:
 - a) *biuletynową 15 stronicową skróconą wersją Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów*. Wersja biuletynowa zawierać będzie tekst, który powinien znaleźć się w kolorowym, kilkunastostronicowym, bogato ilustrowanym biuletynowym wydaniu Strategii. Odbiorcami tej wersji promocyjnej Strategii będą potencjalni inwestorzy zewnętrzni oraz goście samorządu miasta. Plik tekstu tej wersji powinien zostać przygotowany w formacie MS Word. Przewiduje się, że wydanie około 200 egzemplarzy tej wersji.
 - b) *internetową 9-cio podstronową skróconą wersję Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów*. Wersja internetowa przeznaczona jest do umieszczenia na stronie internetowej Miasta Wojcieszów w postaci 9 podstron, które będą przeglądane w trybie online. Pliki tekstu tej wersji zostały przygotowane w formacie *.htm, natomiast elementy graficzne w popularnym formacie *.jpg.
 - c) *ewentualnie - ulotkową 3 stronicową skróconą wersję Strategii Rozwoju Miasta Wojcieszów (alternatywa dla wersji biuletynowej)*. Tekst tej wersji, wzbogacony w umiarkowany sposób grafiką, może dotrzeć do mieszkańców Miasta Wojcieszów w postaci kolorowej ulotki (składane 2 razy B5). Celowe byłoby wydanie około 500 egzemplarzy tej wersji. Dystrybucję można przeprowadzić np. w trakcie spotkań z mieszkańcami miasta. Plik tekstu tej wersji powinien zostać przygotowany w formacie MS Word.
- 3) *co najmniej raz w trakcie kadencji władz informować opinię publiczną o postępach we wdrażaniu Strategii*. W tymże celu winny być wykorzystane wszelkie do-

stępnę środki komunikacji społecznej, w tym spotkania z mieszkańcami, publikacje w lokalnej prasie oraz krótka audycja w lokalnej rozgłośniach radiowej.

- 4) *konsekwentnie realizować wszystkie czynności promocyjne*** przewidziane dla Zespołu ds. Wdrażania Strategii.
- 5) *przewodzą monitoring wdrażania Strategii*** przy wykorzystaniu metody badań ankietowych.

13. Indeksy i spisy

13.1. Spis rysunków

RYSUNEK 1. KLASYFIKACJA WŁAŚCIWOŚCI I CZYNNIKÓW WEDŁUG KRYTERIUM RODZAJU ICH WPŁYWU NA ROZWÓJ MIASTA WOJCIESZÓW.....	21
RYSUNEK 2. STRUKTURA CELÓW I ZADAŃ STRATEGICZNYCH WOJCIESZOWA.	46

13.2. Spis tabel

TABELA 1. MOCNE STRONY I STYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW.	22
TABELA 2. SŁABE STRONY I DESTYMULANTY MIASTA WOJCIESZÓW.	28
TABELA 3. SZANSE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW.	32
TABELA 4. ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE MIASTA WOJCIESZÓW.	37
TABELA 5. LISTA ZADAŃ STRATEGICZNYCH MIASTA WOJCIESZÓW.	33
TABELA 6. ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY CELAMI STRATEGICZNYMI I OPERACYJNYMI A ZADANIAMI STRATEGICZNYMI MIASTA WOJCIESZÓW.	42
TABELA 7. RAMOWY PLAN DZIAŁAŃ ZESPOŁU DS. WDRAŻANIA STRATEGII ZWIĄZANYCH Z REALIZACJĄ STRATEGII ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW.	70
TABELA 8 . MIERNIKI OCENY REALIZACJI CELÓW OPERACYJNYCH ROZWOJU MIASTA WOJCIESZÓW.....	74