

KARKONOSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO S.A.
W JELENIEJ GÓRZE

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

NA LATA 2004 - 2014

Autorzy:

Dr Andrzej Sztando

Mgr Marcin Broł

tel. (075) 6437922 lub 7538240

tel. kom. (0) 603163839

e-mail: andrzej@sztando.com

Bolków, Jelenia Góra, kwiecień 2004 r.

***„Żeglarz, który nie wie dokąd płynie,
nigdy nie będzie miał pomyślnych wiatrów”***

[Seneka]

Spis Treści:

1. WPROWADZENIE.....	5
1.1. ISTOTA STRATEGII ROZWOJU GMINY	5
1.2. ZASADA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO W STRATEGII ROZWOJU GMINY BOLKÓW - LOKALNA AGENDA 21	8
1.3. PRZYJĘTE ZASADY PARTYCYPACYJNEGO (WARSZTATOWEGO) PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W GMINIE BOLKÓW	11
1.4. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z POSIADANIA STRATEGII ROZWOJU	13
1.5. MISJA GMINY A ROLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W PROCESIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO	14
2. ROZSZERZONA ANALIZA STRATEGICZNA GMINY BOLKÓW	15
2.1. POWODY ZASTOSOWANIA ANALIZY ROZSZERZONEJ.....	16
2.2. PROCEDURA ANALIZY STRATEGICZNEJ ZASTOSOWANA DLA GMINY BOLKÓW	18
3. MOCNE STRONY I STYMULANTY ROZWOJU GMINY BOLKÓW.....	23
4. SŁABE STRONY I DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW	27
5. SZANSE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW.....	33
6. ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW	38
7. OKRES I HORYZONT CZASOWY STRATEGII ORAZ ICH DYNAMIKA..	41
8. PODMIOTY STRATEGII.....	43
8.1. ARGUMENTY ZA PIERWSZYM WARIANTEM – STRATEGIA JEDNOSTKI SAMORZĄDOWEJ ZWANA „STRATEGIĄ WŁADZ”:	43
8.2. ARGUMENTY ZA DRUGIM WARIANTEM – WIELOWYMIAROWA STRATEGIA ROZWOJU CAŁEGO UKŁADU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO I ŚRODOWISKOWEGO MIESZCZĄCEGO SIĘ W GRANICACH GMINY.....	44
8.3. ROZWIĄZANIA PRZYJĘTE DLA GMINY BOLKÓW.....	44
9. WIZJA	47
10. CELE STRATEGICZNE.....	52

11. CELE OPERACYJNE.....	56
12. ZADANIA STRATEGICZNE	58
13. METRYKI I PROJEKTY REALIZACYJNE	65
13.1. CECHY METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO	65
13.2. STRUKTURA METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO	67
13.3. ORGANIZACJA PRAC NAD METRYKAMI ZADAŃ STRATEGICZNYCH GMINY BOLKÓW – ZALECENIA DLA BURMISTRZA GMINY	68
13.4. UWAGI DODATKOWE NA TEMAT METRYK.....	70
13.5. PROJEKTY ZADAŃ STRATEGICZNYCH.....	71
14. BURMISTRZI I ZESPÓŁ DS. WDRAŻANIA STRATEGII	72
14.1. ZADANIA BURMISTRZA I ZESPOŁU DS. WDRAŻANIA STRATEGII	72
14.2. ZASADY PRAC.....	79
14.3. PLAN RAMOWY.....	80
14.4. PIERWSZY, PÓŁROCZNY PLAN SZCZEGÓŁOWY	84
15. STRUKTURA ORGANIZACYJNA URZĘDU MIEJSKIEGO.....	90
16. MONITORING WDRAŻANIA STRATEGII.....	91
17. PROMOCJA STRATEGII ROZWOJU GMINY.....	99
ZAŁĄCZNIK NR 1. LISTA OSÓB, KTÓRE ZOSTAŁY ZAPROSZONE DO UDZIAŁU W PRACACH WARSZTATOWYCH I STUDIALNYCH NAD STRATEGIĄ ROZWOJU GMINY BOLKÓW	101

1. Wprowadzenie

1.1. Istota strategii rozwoju gminy

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. Rozpowszechniona w teorii i praktyce planowania terytorialnego *kategoria planowania strategicznego 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*.

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 Bolków. 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 zarządzanej 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 osiągnięcie długookresowych celów. *Coroczne wydatki bieżące i inwestycje powinny wynikać z przyjętej i społecznie zaakceptowanej strategii rozwoju lokalnego.* Można zatem stwierdzić, iż pierwszą funkcją planowania strategicznego jest *racjonalizacja podejmowanych w gminie decyzji bieżących i długookresowych.*

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 korzy-

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

ści 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 Gminy Bolków - 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 „*Dru-giej polityce ekologicznej państwa*” określone są zasady, na których powinien się opie-rać zrównoważony rozwój. Zalicza się do nich zasady:

- ***równego dostępu do środowiska przyrodniczego,***
- ***regionalizacji,***
- ***uspolecznienia,***
- ***„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 kpt. 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-*

Strategia Rozwoju Gminy Bolków

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 ładów:

- 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 Gminy Bolków to główny dokument strategiczny gminy, 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 Gminy Bolków 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 Gminie Bolków.

W procedurze konstruowania Strategii rozwoju lokalnego Gminy Bolków przestrzegano dwóch podstawowych zasad postępowania:

- *konsensusu społeczności lokalnej co do przyjętych celów i zadań strategicznych;*
- *otwarcia Strategii w wymiarze egzogenicznym.*

Pierwsza z wymienionych zasad wymagała włączenia do prac nad Strategią przedstawicieli społeczności lokalnej, zwanych liderami lokalnymi, reprezentujących różne terytoria, środowiska i grupy interesów. Było to konieczne, ponieważ prawidłowo skonstruowana Strategia musi określać formy i środki współpracy wszystkich podmiotów i środowisk na rzecz rozwoju Gminy Bolków, a także *stymulować spójność między działaniami sektorowo-branżowymi i działaniami terytorialnymi*. Dążąc do urzeczywistnienia omawianej zasady planowania strategicznego zastosowano wielokrotnie sprawdzoną w Polsce i krajach zachodnioeuropejskich metodę postępowania, zwaną w literaturze *metodą collaborative planning*. Jest to procedura grupowego planowania i podejmowania decyzji przez reprezentantów wszystkich zainteresowanych stron. Za jej pomocą, w przypadku rozbieżności stanowisk, w drodze dyskusji i argumentacji, osiągnięto rozwiązania lepsze niż mechaniczny kompromis między wstępnymi stanowiskami stron. Dzięki temu końcowy wynik prac jest rozwiązaniem mniej oczywistym, a jednocześnie lepszym niż te, które proponowali uczestnicy procedury *collaborative planning* zaczynając pracę. Procedura planowania grupowego dopuszczała podejmowanie decyzji wyłącznie na zasadzie konsensusu, wykluczała natomiast możliwość głosowania, które dzieliłoby uczestników planowania na wygranych i przegranych.

Procedura ta zastosowana została w trakcie trzech spotkań szkoleniowych i konsultacyjnych zwanych warsztatami strategicznymi, które odbyły się w dniach 17 i 24 lutego oraz 2 marca 2004 r. Uczestniczyli w nich: władze samorządowe, zaproszeni przez nie przedstawiciele społeczności Gminy Bolków, goście reprezentujący regionalne otoczenie instytucjonalne gminy oraz prowadzący spotkania eksperci ds. pla-

nowania strategicznego: dr Andrzej Sztańdo i mgr Marcin Brol – pracownicy Jeleniogórskiego Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ich aktywny, merytoryczny udział - zarówno w trakcie warsztatów strategicznych, jak i spotkań w mniejszych grupach oraz w trakcie spotkań indywidualnych - zdecydował o pomyślnym przebiegu procedury planowania strategicznego.

Ponadto, projekt Strategii kilkakrotnie konsultowany był z Burmistrzem gminy, a także ze wszystkimi Komisjami Rady Miejskiej.

Zasada otwarcia Strategii rozwoju gminy 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 gminy podmioty, których efekty przeznaczone są na „eksport” poza jej granice. Skala, struktura oraz zasięg przestrzenny funkcji egzogenicznych (np. przemysłu, usług, turystyki, handlu, przemysłu, szkolnictwa średniego itp.) z jednej strony określą przyszłą rolę Gminy Bolków w układzie terytorialnym oraz miejsce jej gospodarki w strukturze gospodarki narodowej, z drugiej zaś, zdecydują o skali dochodów tych podmiotów. Pośrednio zdecydują również o dochodach społeczności lokalnej oraz o dochodach własnych gminy.

1.4. Korzyści wynikające z posiadania strategii rozwoju

Sumując przedstawiony opis kategorii *planowania strategicznego na szczeblu lokalnym* stwierdzić można, że posiadanie Strategii rozwoju gminy przedstawia szereg korzyści dla samorządu lokalnego i reprezentującej go władzy. Korzyści te umożliwiają:

1. wyartykułowanie interesów społeczności lokalnej;
2. określenie zasad zachowań władz gminy;
3. zapewnienie mieszkańcom, a także podmiotom gospodarczym poczucia stabilizacji;
4. zmniejszenie niepewności działania firm – co, wydłużając horyzont decyzyjny, zwiększa skłonność do inwestowania;
5. eliminację lub złagodzenie konfliktów w rozwoju gminy;
6. zapewnienie takiej ewolucji gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyzny gminy, która będzie tożsama z ekorozwojem,
7. podniesienie pozycji konkurencyjnej gminy na rynku kapitałowym,
8. tworzenie korzystnego wizerunku gminy i jej władzy;
9. zwiększenie zaufania mieszkańców do władz lokalnych,
10. racjonalizacja wydatków budżetowych,
11. znaczące zwiększenie prawdopodobieństwa uzyskania środków pozabudżetowych na finansowanie przedsięwzięć służących rozwojowi gminy,
12. rozszerzenie zakresu współpracy samorządu gminy z:
 - a. samorządem powiatu,
 - b. samorządem wojewódzkim,
 - c. związkami i organizacjami publicznymi i prywatnymiw zakresie realizacji zarówno zadań obligatoryjnych, jak i zadań fakultatywnych samorządu lokalnego.

1.5. Misja gminy a rola społeczności lokalnej w procesie planowania strategicznego

Misja odpowiada na pytanie: „Po co istniejesz?”. Misją każdej polskiej gminy jest pełnienie roli służebnej w stosunku do społeczności lokalnej. Zakres tej roli jest sumą zadań ustawowych i fakultatywnych. Tworzenie Strategii Rozwoju Gminy Bolków jest zatem metodą podnoszenia skuteczności i efektywności realizacji misji. To społeczność lokalna Gminy Bolków jest beneficjentem ustaleń niniejszej Strategii.

Rola społeczności lokalnej w procesie budowy Strategii była zatem istotna. Ujawniła się ona poprzez:

1. **Udział jej przedstawicieli w konsultacjach z zespołem eksperckim.**
2. **Uwzględnienie w diagnozie prospektywnej wszystkich tych zagadnień, które są dla społeczności bardzo istotne**, takich jak: infrastruktura techniczna i społeczna, bezrobocie, rozwój gospodarczy i inne.
3. **Informowanie opinii publicznej** o przystąpieniu do procesu budowy Strategii, o jej głównych ustaleniach oraz o przystąpieniu do jej przyjęcia i wdrażania.

2. Rozszerzona analiza strategiczna gminy Bolków

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 ba-

dawczo-wdrożeniowe, a także lektura krajowych i zagranicznych wyników terytorialnych procedur SWOT pozwoliły na sformułowanie niżej zaprezentowanych:

- 1. powodów dla których Strategia Rozwoju Gminy Bolków nie może być poprzedzona „zwyčajną” analizą SWOT,*
- 2. propozycji autorskiej, modelowej procedury rozszerzonej terytorialnej analizy SWOT dla gminy Bolków.*

2.1. Powody zastosowania analizy rozszerzonej

1. Statyczny, tzn. dotyczący danego punktu na osi czasu, obraz układu terytorialnego gminy Bolków 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 gminy Bolków 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 gminy Bolków 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 gmina Bolków*) 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 gminy Bolków. Poniżej zaprezentowano rozwiązanie, które zostało zastosowane przy sporządzaniu niniejszej Strategii.

2.2. Procedura analizy strategicznej zastosowana dla gminy Bolków

Na proponowaną, terytorialną procedurę SWOT składają się następujące kroki (rys. nr 1):

1. **Identyfikacja wszystkich właściwości gminy Bolków.** Pojęcie rozwoju powinno być zawsze kojarzone z pożądanymi, pozytywnymi przeobrażeniami ilościowych, jakościowych i strukturalnych właściwości danego układu. Jeśli układem tym będzie wyodrębniona kompozycja społeczno-terytorialna posiadająca zbiór charakterystycznych dla siebie cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażająca własne potrzeby oraz hierarchię wartości, wtedy będziemy mieli do czynienia z rozwojem w skali terytorialnej. ***Rozwój terytorialny jest jednak kategorią wieloznaczną, złożoną i dynamiczną w czasie oraz przestrzeni.*** Oznacza to, iż ***zbiór cech układu terytorialnego i procesów w nim zachodzących, składających się na dany etap jego rozwoju, nie jest zbiorem uniwersalnym.*** Przykładowo, proces pożądanego ewolucji obszaru aglomeracji o egzogenicznych funkcjach przemysłowych i obszaru parku krajobrazowego, to zjawiska o diametralnie różnej zawartości merytorycznej. ***Wstępem do analizy strategicznej musi zatem stać się identyfikacja jej spektrum, którego granice są pochodną właściwości danego terytorium.*** Spełnienie tego warunku zapewnia terytorialnej analizie SWOT ***własność*** nieprzypadkowej ***wielopłaszczyznowości.***
2. **Identyfikacja aktywnych i potencjalnych czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na ewolucję właściwości gminy Bolków.** Każdy układ terytorialny funkcjonuje w otoczeniu jako integralny element większych całości oraz jako bliższy lub dalszy sąsiad równorzędnych układów. Ze względu na wielorakość funkcji, które w tych związkach pełni, łączy go z wyżej wymienionymi bardzo duża liczba wysoce zróżnicowanych zależności. Oznacza to, iż rozwój gminy Bolków kształtuje się również pod wpływem czynników zewnętrznych. ***Ich identyfikacja objęła zarówno czynniki aktywne w momencie przeprowadzania analizy, jak również te, których prawdopodobieństwo aktywizacji w przyjętym horyzoncie czasowym, zdaniem podmiotu badawczego, jest dostatecznie duże,*** aby brać je pod uwagę.

3. **Identyfikacja ilościowych lub/i jakościowych wartości właściwości terytorium i czynników zewnętrznych.** Istotą tego kroku jest *pomiar wartości wspomnianych właściwości i czynników*.

4. **Dwuetapowa dyskryminacja właściwości gminy Bolków i czynników zewnętrznych według kryterium istotności, w celu oceny ich istotności z punktu widzenia zmian strukturalnych badanego terytorium.** Pierwszą czynnością realizowaną w ramach tego etapu stała się *dyskryminacja wspomnianych właściwości i czynników na istotne*, które stanowiąc będą składniki wyniku procedury SWOT *oraz na nieistotne*, które zostały odrzucone. Naturalnym pytaniem jest jakie pojawia się w tym momencie brzmi: „jaką wartość właściwości/czynnika uznano za istotną, a jaką nie?”. Określenie obiektywnego, uniwersalnego poziomu istotności dla każdego badanego elementu nie jest niemożliwe. Próg związku zjawisk oddzielający zależności istotne od nieistotnych był zawsze wyznaczany przez podmiot badawczy, a wskazówki, którymi się przy tym kierował, należą do dorobku teorii rozwoju, gospodarki terytorialnej i zasobów doświadczeń.

Drugi etap dyskryminacji polegał na *podziale istotnych właściwości i czynników na dwie grupy o zbliżonej, zdaniem podmiotu badawczego, sile ich wpływu na rozwój układu terytorialnego*. Można je nazwać grupami właściwości/czynników wyjątkowo ważnych i o mniejszym znaczeniu. Nie zdecydowano się na zwiększanie liczebności grup ze względu na wysoce prawdopodobne zmniejszenie przejrzystości wyników, czyli efekt odwrotny od zamierzonego.

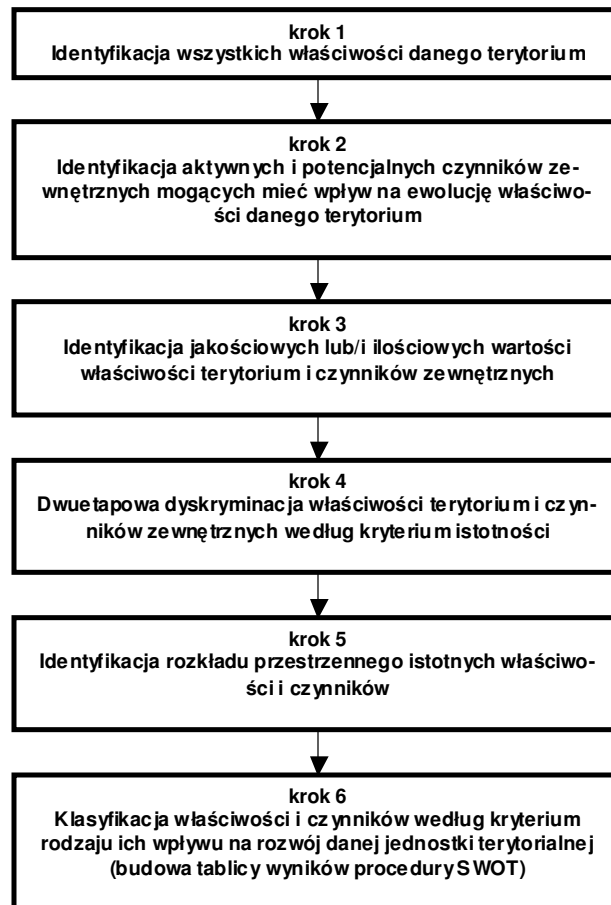
5. **Identyfikacja rozkładu przestrzennego istotnych właściwości i czynników.** Chodzi tu o weryfikację przestrzennego zasięgu ich oddziaływania.

6. **Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój gminy Bolków - budowa tablicy wyników terytorialnej procedury SWOT.** Dzięki niej otrzymano osiem uporządkowanych grup:
 - a. ***mocne strony*** – najważniejsze, istniejące w momencie analizy, właściwości gminy Bolków, które są:
 - i. aktywnymi źródłami jej rozwoju, lub

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

- ii. nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania źródłami jej rozwoju.
- b. **słabe strony** – najważniejsze, istniejące w momencie analizy, właściwości gminy Bolków, które są hamulcami lub barierami jej rozwoju.
- c. **szanse wewnętrzne** – wyróżniające gminę Bolków, mające swoje źródło na jej terenie, możliwości wykreowania nowych mocnych stron, zdyskontowania istniejących mocnych stron, rozwiązania problemów wewnętrznych, wyeliminowania zagrożeń lub zabezpieczenia się przed nimi.
- d. **zagrożenia wewnętrzne:**
 - i. najważniejsze, istniejące w momencie analizy właściwości gminy Bolków, 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 gminy Bolków.
- e. **stymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne przyczyniające się do rozwoju gminy Bolków.
- f. **destymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne będące barierami lub hamulcami rozwoju gminy Bolków.
- 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 gminą Bolków.

Rysunek 1. Schemat zastosowanej dla gminy Bolków terytorialnej procedury SWOT



Źródło: Opracowanie własne.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

Rysunek 2. Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój gminy Bolków.

		<u>WNĘTRZE</u> gminy Bolków I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPLYWU NA ROZWÓJ gminy Bolków
ISTNIEJĄCE	<i>korzystne</i>	MOCNE STRONY	STYMULANTY
	<i>niekorzystne</i>	SŁABE STRONY	DESTYMULANTY
POTENCJALNE	<i>korzystne</i>	SZANSE WEWNĘTRZNE	SZANSE ZEWNĘTRZNE
	<i>niekorzystne</i>	ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE

Źródło: Opracowanie własne.

3. Mocne strony i stymulanty rozwoju gminy Bolków

Tabela 1. Mocne strony i stymulanty gminy Bolków.

	<u>WNETRZE</u> GMINY BOLKÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ GMINY BOLKÓW
I S T N I E J A C E K	<p>MOCNE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) materialne, ożywione i nieożywione zasoby naturalne: <ol style="list-style-type: none"> a) źródła wód mineralnych z zawartością soli glauberskich, b) zasoby kruszyw skalnych i innych kopalin, c) duże zasoby surowca leśnego, d) duże zasoby leśne o walorach turystycznych, e) układ geologiczny i ciekłe wodne stwarzające szczególne możliwości w zakresie budowy małej retencji, f) zdrowy i zróżnicowany mikroklimat, g) bardzo niski poziom zanieczyszczenia wód powierzchniowych i podziemnych, gleb oraz powietrza, 2) niematerialne zasoby naturalne: <ol style="list-style-type: none"> a) atrakcyjna z punktu widzenia turystycznego panorama miasta, b) atrakcyjny z punktu widzenia turystycznego krajobraz gminy, 3) dostosowanie zasobów pracy do potrzeb rynku pracy: <ol style="list-style-type: none"> a) liczne zasoby siły roboczej, 	<p>STYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) tranzyt komunikacyjny szlakami komunikacji drogowej o znaczeniu krajowym i międzynarodowym,

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<u>WNĘTRZE</u> GMINY BOLKÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>		<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ GMINY BOLKÓW
O R Z Y S T N E	<p>MOCNE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <p>4) cechy proturystyczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) nasyp linii kolejowej Bolków – Marciszów (potencjalna trasa rowerowa), b) sieć tras rowerowych, c) stok narciarski, d) nieczynne kopalnie w Radzimowicach (potencjalna atrakcja turystyczna), e) szczególne walory agroturystyczne, f) szczególne walory ekoturystyczne, g) liczne, atrakcyjne turystycznie obiekty zabytkowe, h) imprezy o charakterze ponadlokalnym, jak np.: Castle Party i turnieje rycerskie, i) zabytki kultury przemysłowej – podziemny kompleks zbrojeniowy Góry Ryszarda (potencjalna atrakcja turystyczna), <p>5) walory logistyczne o charakterze komunikacyjnym i gospodarczym:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) położenie w sąsiedztwie miast Jelenia Góra, Wałbrzych – subregionalnych centrów rynkowych oraz aktywnych i potencjalnych ośrodków procesów rozwojowych b) położenie w stosunkowo niewielkiej odległości od zachodniej i południowej granicy państwa, c) położenie gminy na głównych szlakach komunikacyjnych (drogi krajowe nr 3 i 5), <p>6) wysoka jakość władz samorządowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 Gminy Bolków, c) wysoki stopień świadomości uzależnienia rozwoju gminy od działalności gospodarczej prowa- 	<p>STYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<u>WNĘTRZE</u> GMINY BOLKÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ GMINY BOLKÓW
MOCNE STRONY GMINY BOLKÓW: dzonej na jej terenie, d) wysoka aktywność władz lokalnych w realizacji zadań obligatoryjnych i fakultatywnych, e) wysoki stopień skuteczności i efektywności działalności władz samorządowych, f) kompleksowa wiedza władz nt. mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń gminy Bolków, g) dobre <i>public relations</i> władz samorządowych, h) brak konfliktów między społecznością a władzami gminy, i) brak konfliktów (we władzach samorządowych), które mogłyby zaprzepaścić szanse wynikające z przyjęcia i realizacji strategii rozwoju, j) rozwinięta współpraca transgraniczna z gminami partnerskimi, 7) atuty kulturowe: a) obecność Bolkowa w literaturze polskiej, czeskiej i niemieckiej, b) bogata historia i tradycje, c) zabytkowy charakter miejskiej i wiejskiej części gminy, 8) dobrze rozwinięty system szkolnictwa podstawowego, 9) wysoka jakość rozwiązań służących ochronie środowiska naturalnego: a) obszary prawnej ochrony przyrody, 10) zalety struktury własnościowej lokalnej sfery gospodarczej: a) wysoki stopień prywatyzacji lokalnej sfery biznesu, 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,	STYMULANTY GMINY BOLKÓW:

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<u>WNĘTRZE</u> GMINY BOLKÓW I JEJ <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEJ <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ GMINY BOLKÓW
MOCNE STRONY GMINY BOLKÓW: c) zasoby terenów które mogą zostać przeznaczone pod budownictwo mieszkaniowe, 12) inne: a) liczne międzynarodowe kontakty mieszkańców gminy b) zdolność społeczności lokalnej do konsensusu, c) rozwój przedsiębiorstwa będącego głównym pracodawcą w Bolkowie.	STYMULANTY GMINY BOLKÓW:

Źródło: Opracowanie własne.

4. Słabe strony i destymulanty gminy Bolków

Tabela 2. Słabe strony i destymulanty gminy Bolków.

I S T N I E J A C E	<p><u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORYALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPLYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
	<p>SŁABE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <p>1) bezrobocie:</p> <p>a) wysoki poziom bezrobocia,</p> <p>b) brak pracy dla młodzieży i absolwentów szkół,</p> <p>c) duża liczebność osób nisko wykształconych i nisko wykwalifikowanych wśród bezrobotnych,</p> <p>d) prawdopodobny wzrost bezrobocia wywołany niedostosowaniem podaży do popytu na subregionalnym rynku pracy,</p> <p>e) spadek aktywności zawodowej osób bezrobotnych od dłuższego czasu – przyzwyczajenie do bezrobocia,</p> <p>f) generowanie przez zjawisko bezrobocia wtórnych skutków w postaci patologii społecznych,</p> <p>g) dysproporcje struktury podaży i popytu na lokalnym rynku pracy,</p>	<p>DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p> <p>1) tranzyt komunikacyjny (w swym negatywnym zakresie) – obniżenie poziomu bezpieczeństwa,</p> <p>2) wysoka grawitacja społeczno-gospodarcza Wałbrzycha i Jeleniej Góry i innych sąsiednich miast skutkująca:</p> <p>a) ujemnym bilansem migracji,</p> <p>b) odpływem drobnego kapitału z terenu gminy,</p> <p>c) lokalizowaniem inwestycji zewnętrznych nie na terenie gminy Bolków,</p> <p>3) wysoki poziom państwowych obciążeń fiskalnych,</p> <p>4) okresowy napływ wód powierzchniowych w ilości powodującej lokalne powodzie,</p> <p>5) utrudniony dostęp do kredytów bankowych – bariery formalne, prawne i finansowe.</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

	<u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
N I E K O R Z Y S T N E	<p>SŁABE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <p>2) czynniki degradacji środowiska naturalnego:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) powszechność wypalania łąk i ściernisk, b) dzikie wysypiska śmieci, c) liczne lokalne źródła zanieczyszczenia powietrza – lokalne paleniska, d) niski poziom edukacji i świadomości ekologicznej społeczności lokalnej – dotyczy to przede wszystkim dorosłych mieszkańców gminy, e) niedoskonały system segregacji odpadów, <p>3) zły stan materialny gospodarstw domowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) pauperyzacja istotnej części społeczności gminy, <p>4) wady infrastruktury technicznej, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) komunikacyjnej – brak obwodnicy Bolkowa, brak chodników, brak odpowiedniego oświetlenia ulicznego w niektórych miejscowościach gminy, niedostateczne oznakowanie dróg, zła nawierzchnia niektórych dróg, konieczność wyposażenia niektórych dróg gruntowych w nawierzchnię asfaltową, niski stan techniczny dróg transportu rolniczego, b) wodociągowej – duży niedobór infrastruktury wodociągowej na terenach wiejskich i w części Bolkowa, c) kanalizacyjnej - duży niedobór infrastruktury kanalizacyjnej na terenach wiejskich i w części Bolkowa, nierozdzielenie sieci kanalizacji burzowej i ściekowej, dysproporcje w rozwoju sieci kanalizacyjnej i wodociągowej na terenach 	<p>DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<p><u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
<p>SŁABE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <p>wiejskich,</p> <ul style="list-style-type: none">d) energetycznej – wysoka liczebność źródeł zanieczyszczeń atmosferycznych w postaci nieekologicznych źródeł ciepła,e) hydrotechnicznej – brak zbiorników retencyjnych,f) telekomunikacyjnej – ograniczenia w dostępie do internetu na terenach wiejskich,g) komunalnej - ograniczone możliwości w zakresie składowania odpadów, brak systemu utylizacji pojemników po środkach ochrony roślin, <p>5) wady infrastruktury społecznej, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none">a) niedostosowanie budynku służby zdrowia do potrzeb placówki tego typu,b) brak budownictwa socjalnego i komunalnego,c) niedostateczny poziom usług kulturalnych, w szczególności na terenach wiejskich,d) wysoki koszt utrzymania budynków oświatowych,e) obniżenie nakładów finansowych na realizację zadań placówek oświatowych,f) słabo rozwinięta baza sportowo – rekreacyjna na terenach wiejskich i brak hali sportowej w mieście,g) bariery architektoniczne w obiektach użyteczności publicznej,h) brak bazy lokalowej dla służb ratowniczych,i) występowanie patologii społecznych,	<p>DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<p><u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
<p>SŁABE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <ul style="list-style-type: none"> j) niedostateczny poziom usług komunikacyjnych za terenach wiejskich, 6) niska skłonność mieszkańców do przedsiębiorczości: <ul style="list-style-type: none"> a) znacznie wyższa od średniej regionalnej liczba mieszkańców przypadających na jeden podmiot gospodarczy b) powszechna obawa przed ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej, 7) wady struktury gospodarczej gminy: <ul style="list-style-type: none"> a) ograniczenia prawne w zakresie zagospodarowania terenów po byłym PGR <ul style="list-style-type: none"> a. brak kapitału inwestycyjnego na terenie gminy (PZ); b) niedostosowanie infrastruktury do potrzeb rozwijającego się przemysłu, c) uboga lokalna infrastruktura otoczenia biznesu, d) słabo rozwinięta infrastruktura turystyki – brak sieci miejsc noclegowych i gastronomicznych, 8) braki planistyczne: <ul style="list-style-type: none"> a) brak spójnych programów rozwoju (w tym Strategii), b) brak kompleksowego, samorządowego programu przeciwdziałania zjawisku bezrobocia i wspierania lokalnych podmiotów gospodarczych, c) brak samorządowego programu pozyskiwania inwestycji zewnętrznych, 9) niekorzystne postawy i zjawiska społeczne: <ul style="list-style-type: none"> a) rzadkość postaw obywatelskich wśród mieszkańców gminy, 	<p>DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<p><u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
<p>SŁABE STRONY GMINY BOLKÓW:</p> <ul style="list-style-type: none"> b) utrzymujący się niż demograficzny, c) migracje z terenu gminy ludzi młodych i wykształconych, d) marginalizacja społeczna rodzin dotkniętych patologiami, e) wzrastająca częstotliwość agresywnych zachowań wśród dzieci i młodzieży, f) rozwój zjawisk patologicznych w środowiskach dzieci i młodzieży (alkoholizm, narkomania, przestępczość), g) niski poziom bezpieczeństwa publicznego, h) niski poziom wykształcenia mieszkańców gminy, i) ubożenie społeczności gminy, 10) niekorzystna struktura agrarna: <ul style="list-style-type: none"> a) rozdrobnienie gospodarstw rolnych, b) dominacja gleb o niskich klasach bonitacyjnych, 11) brak certyfikatu spełniania przez Urząd Gminy norm ISO serii 9000, 12) niski poziom estetyki gminy: <ul style="list-style-type: none"> a) niski poziom estetyki wielu budynków prywatnych, b) niski poziom estetyki niektórych nieruchomości komunalnych, c) niski poziom estetyki niektórych miejsc publicznych, 13) wysoki stopień niedoinformowania wielu grup lokalnej społeczności nt. integracji z Unią Europejską: <ul style="list-style-type: none"> a) mieszkańcy gminy nie posiadają wiedzy na temat pozytywnych i negatywnych 	<p>DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<p><u>WNETRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
<p>SŁABE STRONY GMINY BOLKÓW: dla nich konsekwencji integracji Polski z Unią Europejską.</p>	<p>DESTYMULANTY GMINY BOLKÓW:</p>

Źródło: Opracowanie własne.

5. Szanse wewnętrzne i zewnętrzne gminy Bolków

Tabela 3. Szanse wewnętrzne i zewnętrzne gminy Bolków.

	<u>WNETRZE UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO WŁAŚCWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</u>
P O T E N C J A L N	<p>SZANSE WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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, <ol style="list-style-type: none"> a) możliwość przyjęcia i wdrożenia nowej strategii rozwoju lokalnego, b) możliwość opracowania i wdrożenia programów: <ol style="list-style-type: none"> i) lokalnej polityki gospodarczej, ii) gospodarczej i turystycznej promocji gminy, iii) komunikacji społecznej: „Władze gminy – społeczność gminy”, 	<p>SZANSE ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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, <ol style="list-style-type: none"> 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 gminy Bolków,

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<u>WNETRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
<p>SZANSE WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>społeczność gminy”,</p> <p>iv) poprawy poziomu bezpieczeństwa w gminie,</p> <p>3) możliwość inicjacji i wsparcia przez samorząd lokalny gminy Bolków procesu tworzenia grup producenckich,</p> <p>4) zainteresowanie mieszkańców:</p> <p>a) świadczeniem usług agroturystycznych,</p> <p>b) ideą grup producentów rolnych,</p> <p>5) możliwość zmiany przeznaczenia gruntów rolnych o najniższej bonitacji na cele pozarolnicze,</p> <p>6) gotowość lokalnych organizacji społecznych i mieszkańców gminy do współpracy w rozwiązywaniu problemów społecznych:</p> <p>a) możliwość rozwoju świetlicy socjoterapeutycznej,</p> <p>7) możliwość zalesienia gleb o najniższej bonitacji oraz nieużytków,</p> <p>8) gotowość młodzieży do zaangażowania w proekologiczne programy edukacyjne,</p>	<p>SZANSE ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>a) rosnący popyt na działki rekreacyjne,</p> <p>b) niewielki wzrost popytu na działki budowlane generowany przez mieszkańców pobliskich miast,</p> <p>c) rosnący popyt na mleko,</p> <p>d) rosnący popyt na „zdrową żywność”,</p> <p>e) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi ekoturystyczne,</p> <p>f) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi agroturystyczne,</p> <p>g) rosnący popyt na nowoczesne, niekonwencjonalne usługi turystyczne i paraturystyczne,</p> <p>h) rosnący regionalny i subregionalny popyt na usługi rekreacji weekendowej,</p> <p>i) stały wzrost popularności rekreacji rowerowej,</p> <p>j) stały wzrost popularności rekreacji konnej,</p> <p>k) stały wzrost popularności rekreacji pieszej,</p> <p>l) popyt na rekreację wędkarską,</p> <p>m) wysoki poziom popularności tzw. turystyki nostalgicznej,</p> <p>n) wysoki poziom popularności turystyki wędkarskiej,</p> <p>o) popyt na kopaliny, które znajdują się na terenie gminy,</p> <p>4) zainteresowanie podmiotów gospodarczych wydobywaniem i wykorzystaniem wód glauberskich,</p> <p>5) popyt na usługi uzdrowiskowe świadczone przy użyciu wód glauberskich,</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<p><u>WNETRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
<p>SZANSE WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>9) możliwość wykorzystania terenów położonych przy głównych szlakach komunikacyjnych na rozwój niektórych funkcji usługowych i produkcyjnych,</p> <p>10) możliwość turystyczno-rekreacyjnego udostępnienia lokalnych zasobów leśnych oraz możliwość rozbudowy sieci dróg i parkingów leśnych,</p> <p>11) duże zainteresowanie mieszkańców imprezami turystycznymi, sportowymi, kulturalnymi i rozrywkowymi.</p> <p>12) finansowa i techniczna możliwość wykorzystania najnowszych technik informatycznych w całym procesie kształcenia dzieci i młodzieży,</p> <p>13) możliwość skutecznego zapobiegania patologiom społecznym (np. poprzez rozwój usług kulturalnych i sportowych),</p> <p>14) możliwość prowadzenia stałej edukacji (szkolenia, konferencje, kursy) władz i pracowników samorządowych gminy m. in. w zakresie interwencjonizmu lokalnego, pozyskiwania środków pozabudżetowych itp.,</p>	<p>SZANSE ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>6) rosnące zainteresowanie średniowieczną kulturą w kraju i Europie,</p> <p>7) rosnące zainteresowanie turystyką kulturoznawczą i historyczną w Polsce i Europie,</p> <p>8) wysoki, międzynarodowy popyt na niekonwencjonalne usługi kulturalne,</p> <p>9) stworzona przez środki masowego przekazu możliwość turystyczno-rekreacyjnego wypromowania każdej gminy,</p> <p>10) wysoka i rosnąca podaż dóbr i usług niezbędnych do intensyfikacji rozwoju gminy Bolków wytwarzanych poza jej terenem,</p> <p>11) możliwość aktywnego uczestnictwa samorządu gminy Bolków, podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i różnorodnych instytucji w sformalizowanych grupach interesów,</p> <p>12) skłonność samorządów zagranicznych do współpracy z samorządami polskimi,</p> <p>13) możliwość wykorzystania doświadczeń w zakresie kreowania rozwoju zrównoważonego nabytych przez inne krajowe i zagraniczne samorządy,</p> <p>14) możliwość rozwoju fakultatywnej współpracy samorządu gminy Bolków z innymi samorządami analogicznego lub innego szczebla (w tym w zakresie koordynacji strategii rozwoju), a także z innymi instytucjami publicznymi,</p> <p style="padding-left: 20px;">a) możliwość rozszerzenia współpracy z samorządami gmin sąsiednich,</p> <p style="padding-left: 20px;">b) możliwość rozszerzenia współpracy z samorządem powiatowym,</p> <p>15) możliwość wykorzystania najnowszych osiągnięć nauk z zakresu organizacji i zarządzania w administracji publicznej, gospodarki komunalnej, interwencjonizmu samorządowe-</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<u>WNEȚRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
<p>SZANSE WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>15) możliwość rozwoju systemu małej retencji.</p> <p>16) możliwość aktywnego wsparcia przez władze samorządowe osób starających się o pracę w administracji unijnej,</p> <p>17) możliwość rozbudowy systemu ratowniczego oraz włączenia nowych jednostek OSP do krajowego systemu ratowniczo – gaśniczego.</p>	<p>SZANSE ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>go, marketingu przestrzeni itp.,</p> <p>16) fakt poszukiwania przez inwestorów zagranicznych oraz zewnętrznych krajowych, atrakcyjnych miejsc pod nowe inwestycje,</p> <p>17) prawna możliwość prowadzenia aktywnej samorządowej polityki gospodarczej, w tym wspierania rozwoju lokalnej małej i średniej przedsiębiorczości,</p> <p>18) ulegająca upowszechnieniu idea partnerstwa publiczno-prywatnego oraz skłonność podmiotów gospodarczych do podejmowania współpracy z jednostkami publicznymi,</p> <p>19) organizacyjna możliwość dalszego ograniczania biurokratycznych, społecznych i technicznych barier rozwoju przedsiębiorczości,</p> <p>20) nowe technologie i urządzenia techniczne mogące rozszerzyć zakres lub podnieść skuteczność i efektywność działalności samorządu gminy Bolków, podmiotów gospodarczych oraz innych organizacji i instytucji,</p> <p>21) integracja Polski z Unią Europejską,</p> <p>22) prawna możliwość angażowania się samorządu w działania ważne dla rozwoju gminy, nie zastrzeżone prawem na rzecz innych podmiotów,</p> <p>23) sąsiedztwo gminy z miastami o znaczącym potencjale społeczno gospodarczym (np. Jelenia Góra, Wałbrzych) i wynikające z niego zjawiska przestrzennej dekoncentracji demograficznej, gospodarczej, infrastrukturalnej i usług publicznych.</p> <p>24) możliwość skutecznego ubiegania się samorządu o organizację lub współorganizację ponadlokalnych, regionalnych, a nawet krajowych imprez sportowych, kulturalnych lub</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<u>WNETRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIK</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO
<p>SZANSE WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p>	<p>SZANSE ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <p>gospodarczych,</p> <p>25) możliwość wykorzystania nowoczesnych i niepowtarzalnych technik promocyjnych,</p> <p>26) możliwość włączenia oferty turystycznej gminy do ponadlokalnych systemów promocji turystyki,</p> <p>27) ustawowe podstawy tworzenia grup producentów rolnych,</p> <p>28) ustawowe podstawy działań lobbyingowych,</p> <p>29) liberalizacja Kodeksu Pracy,</p> <p>30) liberalizacja handlu międzynarodowego,</p> <p>31) rozwój nowych technologii energetycznych wykorzystujących odnawialne źródła energii,</p> <p>32) wzrost popytu na energię pochodzącą ze źródeł odnawialnych,</p> <p>33) poszukiwanie przez organizatorów imprez sportowych stosownych miejsc do ich przeprowadzenia (zawody rowerowe, biegi na orientację itp.),</p> <p>34) Idea uporządkowania gospodarki ściekowej w zlewni wód Kaczawy.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

6. Zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne gminy Bolków

Tabela 4. Zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne gminy Bolków.

	<p><u>WNĘTRZE UKŁADU</u> TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁAŚCIWOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE I JEGO CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIALNEGO</p>
<p>P O T E N C J A L N</p>	<p>ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) lokalne podtopienia i powodzie 2) zagrożenie pożarowe ze względu na znaczące obszary leśne, 3) niskie tempo rozwoju funkcji turystycznych gminy w stosunku do gmin ościennych, 4) niska zdolność do konkutowania lokalnego rolnictwa na wspólnym europejskim rynku oraz niedoinformowanie rolników na temat konsekwencji integracji z Unią Europejską, 5) malejący przyrost naturalny, 6) zagrożenia komunikacyjne wywołane: <ol style="list-style-type: none"> a) tranzytem kołowym, 	<p>ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.) rosnące ceny proekologicznych źródeł energii, 5.) możliwość spadku wartości środków centralnych przeznaczanych na realizację zadań państwowych na terenie gminy Bolków, 6.) rozwój podmiotów gospodarczych będących konkurentami najważniejszych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie gminy, 7.) integracja z Unią Europejską,

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<p><u>WNĘTRZE</u> UKŁADU TERYTORIALNEGO I JEGO <u>WŁĄCZNOŚCI</u></p>	<p><u>OTOCZENIE</u> I JEGO <u>CZYNNIKI</u> WPŁYWU NA ROZWÓJ UKŁADU TERYTORIAL- NEGO</p>
<p>ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW: kary finansowe za degradację środowiska.</p>	<p>ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE GMINY BOLKÓW</p>

Źródło: Opracowanie własne.

7. 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 Gminy Bolków została sporządzona na lata (okres) 2004-2014.
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 2018 roku. Docelowy stan gminy Bolków, do którego dąży się za pomocą niniejszej Strategii, to stan po upływie 15 lat, począwszy od dnia jej przyjęcia. Horyzont czasowy Strategii Rozwoju Gminy Bolków wynosi zatem 15 lat.
3. Planowanie strategiczne to planowanie ciągłe. Przyjęcie 11 letniego okresu i 15-letniego horyzontu Strategii nie oznacza, że kolejna Strategia będzie sporządzana za 11-15 lat! Zmienne otoczenie, pojawiające się nowe szanse i zagrożenia, zmieniające się uwarunkowania prawne oraz wiele innych czynników, przesądzają o tym, że kolejna Strategia Rozwoju Gminy Bolków będzie przygotowana wcześniej (*najprawdopodobniej za 4-5 lat*), lecz ponownie na kolejne 15 lat. Okres i horyzont Strategii oddalają się zatem w czasie – są dynamiczne.

Nową Strategię należy sporządzać wcześniej wtedy gdy:

- a.) *zaszły duże zmiany w otoczeniu prawnym, ekonomicznym, środowiskowym i ekonomicznym gminy, przy czym zmiany te mają istotny wpływ na możliwość i sposób osiągnięcia założonych celów,*

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

- b.) *zaszły duże zmiany w strukturze wewnętrznej gminy, takie jak gwałtowne zmiany demograficzne, środowiskowe, gospodarcze, przy czym zmiany te mają istotny wpływ na możliwość i sposób osiągnięcia założonych celów,*
- c.) *wcześniej zrealizowano zadania lub/i osiągnięto cele przyjęte w Strategii,*

Strategia Rozwoju Gminy Bolków 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 gminy. 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 Gminy Bolków jest na tyle ogólna, że nie zdezaktualizuje się wkrótce po przyjęciu i na tyle szczegółowa, że nie można jej dowolnie interpretować.*

8. Podmioty strategii

Kategorię Gminy Bolków można postrzegać na 2 sposoby. Jest to:

- jednostka samorządu terytorialnego powołana w celu realizacji ustawowo określonych zadań. W tym kontekście gmina jest organizacją samorządową wykonującą przypisaną jej zadania, zgodnie z wolą ustawodawcy,
- wielopłaszczyznowy układ społeczny, gospodarczy i środowiskowy mieszczący się w granicach gminy jako jednostki samorządowej. Tutaj Gmina Bolków jest kategorią znacznie szerszą niż struktury samorządowe. Jej ewolucja w wielu momentach nie jest związana z zadaniami ustawowymi przypisanymi do samorządu gminy.

W pracach nad niniejszą Strategią niezbędne było zatem udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytanie: *„Jaką strategię należy stworzyć? Strategię rozwoju gminy jako jednostki samorządowej czy Strategię rozwoju gminy jako całego układu społeczno-gospodarczego i środowiskowego?”*

8.1. Argumenty za pierwszym wariantem – strategia jednostki samorządowej zwana „strategią władz”:

- W uchwale o przyjęciu Strategii Rada zobowiązuje organ wykonawczy (Burmistrza) do wykonania ustaleń Strategii. **Jeśli Strategia będzie zawierać wiele zadań, które nie mieszczą się w kompetencjach działania władzy lokalnej, wtedy otrzymamy strategię, której twórca (władze samorządowe) nie ma istotnego wpływu za jej realizację.** Jak zatem miałyby wyglądać rozliczenie z wykonania Strategii?. **Jaki jest sens sporządzania Strategii skoro nie ma się wpływu na jej realizację?**
- Faktyczna samorządność jest pochodną samodzielności w pozyskiwaniu, a przede wszystkim w wydatkowaniu środków oraz pochodną ilości tych środków. Tymczasem środki, którymi dysponuje samorząd Gminy Bolków są mocno ograniczone. **Jeśli Strategia zawierać będzie wiele zadań fakultatywnych czyli pozaustawo-**

wych, to z całą pewnością nie zostanie zrealizowana ponieważ nie będzie można znaleźć środków na realizację tych zadań.

8.2. Argumenty za drugim wariantem – wielowymiarowa strategia rozwoju całego układu społeczno-gospodarczego i środowiskowego mieszczącego się w granicach gminy

- Obecnie, w dobie gwałtownie rozwijających się teorii rozwoju terytorialnego, od samorządu oczekuje się, że będzie on siłą motoryczną rozwoju lokalnego przy możliwie najszerszej reprezentacji interesów lokalnej społeczności. Interesem tym nie jest już tylko zaspokajanie potrzeb bieżących – czyli wykonywanie tylko poleceń ustawy. Formułę tą, a ściślej jej ograniczoność, należy uznać za historyczną. Dziś interes społeczności lokalnej leży w wykreowaniu i utrzymaniu rozwoju całego kompleksu walorów użytkowych i sił wytwórczych układu lokalnego.
- Wielu mieszkańców gminy oczekuje, że Strategia będzie:
 - odpowiadać na wszystkie wyzwania stojące przed gminą,
 - określać formy ochrony gminy przed wszystkimi istotnymi zagrożeniami,
 - przewidywać sposoby uwolnienia jej od najważniejszych problemów,
 - określać metody zdyskontowania najważniejszych szans rozwojowych.
- Wiele podmiotów zlokalizowanych na terenie gminy Bolków niemal nalega na władze lokalne, aby zajęły się tym czego ustawodawca nie przypisał samorządowi gminy, a co ma niebagatelny wpływ na szeroko rozumiany rozwój całego jej terytorium.

8.3. Rozwiązania przyjęte dla Gminy Bolków

Najlepszym wyjściem z tej sytuacji jest zaakceptowanie faktu, iż Strategia Rozwoju Gminy Bolków będzie odnosić się częściowo do realizacji zadań ustawowych, a częściowo do zadań fakultatywnych związanych z rozwojem gminy jako układu społeczno-gospodarczego.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają zadania strategiczne. Są one składnikiem przesadzającym o faktycznej treści Strategii. W związku z tym, lista zadań strategicznych Gminy Bolków zawiera:

1. ZADANIA KORESPONDUJĄCE Z ZADANIAMI USTAWOWYMI – są to te zadania, których realizacja jest wypełnieniem dyspozycji ustawowych.

UWAGA – nie oznacza to jednak, że Strategia Rozwoju Gminy Bolków musi zawierać zadania korespondujące z wszystkimi zadaniami ustawowymi. Normalną sytuacją jest brak jakiegokolwiek zadania strategicznego odnoszącego się do danego zadania ustawowego. Oznacza to, że realizacja tego zadania ustawowego będzie normalnie prowadzona, ale w sytuacji Gminy Bolków fakt ten nie ma strategicznego znaczenia.

2. ZADANIA FAKULTATYWNE, KTÓRYCH JEDYNYM REALIZATOREM BĘDZIE SAMORZĄD GMINY – są to zadania nieprzewidziane ustawą lecz zdaniem władz samorządowych są one bardzo ważne dla prawidłowego rozwoju Gminy Bolków jako wielowymiarowego układu społeczno-gospodarczego. W związku z tym władze lokalne biorą na siebie ciężar ich realizacji i odpowiedzialność za ich realizację. Liczba i zakres tych zadań są pochodną:

- *świadomości władz lokalnych w zakresie własnej roli we wspieraniu rozwoju gminy,*
- *zdolności władz lokalnych do pozyskiwania środków pozabudżetowych.*

3. ZADANIA, KTÓRYCH WSPÓLREALIZATOREM CHCE BYĆ SAMORZĄD GMINY – są to zadania, które zdaniem władz lokalnych powinny być zrealizowane, gdyż są ważne dla rozwoju gminy. Nie mniej jednak, samorząd Gminy Bolków powinien być tylko jednym ze współrealizatorów tego zadania. Rola władz lokalnych może być tu różna. Mogą one być w zależności od podjętych decyzji:

- inicjatorem realizacji zadania,
- koordynatorem realizacji,
- pośrednikiem w negocjacjach związanych z zadaniem,
- jednym ze źródeł finansowania zadania,
- źródłem wsparcia merytorycznego, kadrowego, informacyjnego,

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

- współwykonawcą zadania,
- pomocnikiem w procesie pozyskiwania środków pozabudżetowych.

UWAGA – Wprowadzając takie zadania do Strategii zawsze brano pod uwagę konieczność spełnienia warunków takich jak:

- istnienie innych podmiotów – współrealizatorów wyrażających chęć współpracy – na szczególną uwagę zasługuje tu fakt możliwości współpracy z samorządem powiatowym,
- w wypadku inicjacji realizacji – istnienie potencjalnych współrealizatorów, których można „namówić”.

Istnieją również takie przedsięwzięcia, których realizacja sprzyjać będzie rozwojowi Gminy Bolków, jednak rola samorządu lokalnego w tym procesie byłaby wysoce ograniczona. Są to np. zadania, które leżą w wyłącznych kompetencjach władz powiatowych, organizacji społecznych, właściwych instytucji rządowych i pozarządowych. Jeśli zostaną podjęte, **ich realizacja będzie traktowana przez samorząd Gminy Bolków jako proces wysoce pozytywny, którego wsparcie merytoryczne lub organizacyjne będzie, w wypadku otrzymania odpowiedniego sygnału od podmiotu wykonawczego, wnikliwie rozważane.**

9. Wizja

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

Obraz ten można zdefiniować w sposób następujący:

„Dzięki konsekwentnemu ograniczaniu słabości i niedociągnięć rozwojowych oraz eliminowaniu potencjalnych zagrożeń, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów i szans rozwoju tego terenu, istnieją realne szanse na urzeczywistnienie w perspektywie II dekady XXI wieku następujących składników wizji gminy Bolków:

A. *Lokalne szkoły wyposażone będą niezbędną infrastrukturę sportową. Mieszkańcy gminy będą mieli do dyspozycji halę widowiskowo – sportową. Powstaną wiejskie obiekty sportowo - rekreacyjnych.*

B. *Atrakcyjniejszy - w swej różnorodności – będzie lokalny rynek pracy, oferujący nowe miejsca pracy i czasowe formy zatrudnienia powstałe dzięki rozwojowi sektora usług, turystyki i rekreacji oraz wspieraniu małej i średniej przedsiębiorczości. Gmina znana będzie w regionie z otwartości dla potencjalnych inwestorów. Dzięki temu bezrobocie przestanie być głównym problemem gminy.*

C. *Gmina Bolków, dzięki konsekwentnej realizacji polityki ekorozwoju, będzie rejonem, który zachowa wysoką jakość wszystkich komponentów środowiska przyrodniczego. Wysoka jakość środowiska, poprawa ładu przestrzennego i estetyki (m.in. dzięki wzrostowi poziomu edukacji ekologicznej lokalnej społeczności), oraz uporządkowana gospodarka wodno-ściekowa stanowiąc będą istotne impulsy rozwoju wielorakich aktywności gospodarczych, w tym funkcji turystyczno-wypoczynkowej oraz nieuciążliwej*

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

ekologicznie funkcji produkcyjnej. Domy mieszkalne funkcjonować będą w oparciu o ekologiczne zasady eksploatacji zasobów naturalnych.

D. *Znacznie doskonalszy niż dziś będzie układ komunikacyjny gminy.*

Większość dróg gminnych posiadać będzie równe i trwałe, asfaltowe nawierzchnie. W większości ich odcinków, przebiegających przez obszar średnio lub gęsto zabudowany, będą posiadały chodniki. Poprawie ulegnie również stan dróg powiatowych. Władze gminy aktywnie zabiegać będą o poprawę bezpieczeństwa i stanu dróg krajowych. Bolków posiadać będzie obwodnicę, która wyeliminuje problem ruchu ciężkich pojazdów na terenie miasta.

E. *Rolnictwo w gospodarce gminy Bolków nadal pełnić będzie ważną rolę. Nastąpi jednak jego istotna restrukturyzacja polegająca na wzroście udziału działalności średnio i wysoko wyspecjalizowanej (rolnictwo intensywne, ekorolnictwo) kosztem udziału tradycyjnych, ekstensywnych metod i form upraw. Duży udział w gospodarce rolnej będzie miała hodowla bydła mlecznego.*

Funkcje komplementarne w stosunku do działalności rolniczej pełnić będzie agroturystyka i przetwórstwo spożywcze (w tym produkcja tzw. zdrowej żywności).

Większość właścicieli komercyjnych gospodarstw rolnych korzystać będzie z udziału w grupach producenckich.

F. *Dzięki świadomej polityce gospodarczej władz lokalnych oraz współpracy z władzami powiatowymi zmniejszony zostanie poziom bezrobocia. Przyczyni się to do marginalizacji zjawiska ubóstwa. Znaczącemu wzrostowi ulegnie liczebność pozarolniczych miejsc pracy poprzez rozwój działalności gospodarczej w sferach produkcji i usług. Korzystna lokalizacja oraz atrakcyjna oferta uzbrojonych nieruchomości powodować będą, iż na terenie gminy pojawią się inwestorzy zewnętrzni, których działalność nie będzie kolidować z turystyczno-rekreacyjnym wizerunkiem gminy. Władze lokalne prowadzić będą stały dialog i współpracę ze środowiskiem gospodarczym.*

G. *Modernizacji i rozbudowie ulegnie techniczna infrastruktura komunalna. Jej nowymi cechami charakterystycznymi staną się m. in.: sieć wodociągów oraz system kanalizacji i oczyszczania ścieków obejmujący wszystkie miejscowości gminy. Gospodarka odpadami komunalnymi prowadzona będzie na zasadzie segregacji odpadów, dzięki czemu gmina nadal będzie miejscem o czystym środowisku.*

H. *Gmina Bolków będzie obszarem intensywnego zagospodarowania turystycznego, przez co stanie się ważnym składnikiem „zaplecza turystyczno-rekreacyjnego” dla wielu, nawet odległych miast.*

Znacząco wzrośnie liczebność turystów korzystających z walorów gminy, w tym również turystów zagranicznych.

Na jej terenie funkcjonować będą liczne hotele, kwatery prywatne, pensjonaty, małe placówki gastronomiczne, rozwinięty system przejść granicznych oraz obiekty infrastruktury sportowo-rekreacyjnej o wysokim standardzie. Rozwojowi usług turystycznych sprzyjać będzie wyraźnie wyższy niż w chwili obecnej poziom estetyki gminy.

Największymi atrakcjami turystycznymi gminy będą odrestaurowane obiekty zabytkowe, w tym Zamek Bolków oraz liczne sztuczne jeziora. Istnieć również będzie infrastruktura narciarska. Funkcjonować będą szlaki turystyczne dla osób zainteresowanych zabytkami kultury przemysłowej. Wyposażenie infrastrukturalne sprawiać będzie, iż gmina postrzegana będzie jako przyjazna turyście.

I. *Udoskonaleniu ulegnie sfera usług socjalnych, medycznych i opiekuńczych. Wybudowana zostanie nowa placówka usług medycznych, spełniająca wszystkie europejskie normy i przyjazna dla niepełnosprawnych. Świetlica socjoterapeutyczna funkcjonować będzie w oparciu o fachową kadrę specjalistów.*

Świetlica oraz placówki szkolne, kulturalne i organizacje sportowe wykształcą funkcje przeciwdziałania patologiom społecznym (alkoholizm, narkomania, przestępczość, wandalizm itp.) łączące różnorodne działania profilaktyczne i sanacyjne.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

J. *Obszary chronionej przyrody będą ważnymi elementami promującymi walory turystyczne, ekologiczne, kulturowe i społeczne gminy Bolków.*

K. *Gmina Bolków stanie się miejscem osiedlania się osób szukających spokoju, czystego środowiska, zdrowej żywności. Dzięki rozwiniętej infrastrukturze telekomunikacyjnej możliwy będzie tani i szybki dostęp do internetu.*

W Bolkowie wybudowane zostaną nowoczesne mieszkania socjalne i komunalne.

L. *Rozwinie się sport i aktywna rekreacja, zarówno wśród młodzieży, jak i osób dorosłych. Stanie się tak dzięki inwestycjom w wyposażenie, infrastrukturę i obiekty sportowo-rekreacyjne, a także dzięki działaniom organizacji społecznych promującym aktywny fizycznie styl życia.*

M. *Jedną z cech charakterystycznych dla gminy Bolków będzie wysoka aktywność władzy i społeczności lokalnej. Władze samorządowe aktywnie promować będą zarówno walory turystyczne jak i gospodarcze gminy. Wyremontowane i zmodernizowane zostaną budynki komunalne. Samorząd gminy racjonalnie gospodarować będzie środkami finansowymi, aktywnie poszukując nowych źródeł finansowania rozwoju lokalnego.*

N. *Gmina Bolków charakteryzować się będzie wysokim poziomem bezpieczeństwa i porządku publicznego. Znikną akty wandalizmu i chuligaństwa. Turyści odwiedzający gminę będą czuć się pewnie i bezpiecznie. Prężnie funkcjonować będzie zintegrowany system ratownictwa zlokalizowany w nowej siedzibie.*

O. *Mieszkańcy uznawać będą gminę za własną małą ojczyznę, w której istnieje wysokie prawdopodobieństwo na realizację własnych marzeń. Zjawisko to, nie tylko obniży motywację do trwałego opuszczania gminy, ale stanie się bodźcem przyciągającym młodych, wykształconych oraz aktywnych społecznie i gospodarczo, ludzi.*

P. Dzięki integracji lokalnej społeczności wokół celów rozwojowych gminy, zrealizowane zostaną wszystkie założenia strategii rozwoju lokalnego. Nastąpi znaczna poprawa warunków bytowych i stopy życiowej mieszkańców gminy.

Struktura zaprezentowanej wizji przyszłości nie jest przypadkowa. Zdaniem liderów, biorących udział w spotkaniach warsztatowych, jej składniki stanowią zbiór strategicznych punktów w wielowymiarowej przestrzeni gminy Bolków charakteryzujących się synergicznymi powiązaniem wzajemnymi. Podobnie sytuacja przedstawia się jeśli chodzi o ilościowy wymiar jej komponentów. Istnieje wprawdzie możliwość zaawansowanego rozbudowywania składników omawianej wizji lecz w miarę postępowania tego procesu następuje przyspieszony wzrost ryzyka rozproszenia ograniczonych przecięź środków i potencjału wykonawczego.

Zdaniem władz lokalnych, jak i pozostałych, zaproszonych na warsztaty liderów, realizacja składników zaprezentowanej wizji jest uwarunkowana określeniem szczegółowej procedury działań (różnorodnych podmiotów lokalnych) mającej na celu stworzenie logicznej sekwencji zdarzeń wyznaczających i stymulujących tempo lokalnego rozwoju, jego polifunkcyjny charakter, zakres i zasady racjonalnego użytkowania przestrzeni oraz dynamikę i przestrzenną strukturę zagospodarowania infrastrukturalnego. Taką spójną wewnątrznie i logiczną sekwencją niezbędnych działań będzie właśnie strategia rozwoju. Dokonuje ona bowiem identyfikacji celów strategicznych i operacyjnych, a także odpowiadających im zadań strategicznych.

10. Cele strategiczne

Analiza propozycji przedstawionych podczas konsultacji oraz informacji z raportów o stanie Gminy Bolków pozwala na sformułowanie trzech celów strategicznych odpowiadających gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyźnie rozwoju terytorialnego:

Cel 1 - Rozwój gospodarczy

Rozwój gospodarczy gminy to strukturalny rozwój zbiorowości lokalnych podmiotów gospodarczych, tzn. przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie gminy oraz zlokalizowanych na terenie gminy oddziałów, zakładów, filii i innych placówek podmiotów mających swoją siedzibę poza gminą. Rozwój ten należy utożsamiać z doskonaleniem oraz wprowadzaniem nowych produktów i usług, unowocześnianiem technologii wytwarzania, rozszerzaniem rynków zbytu, zwiększaniem efektywności wytwarzania, zmianami formy prawnej działalności oraz korzystnymi zmianami struktury kapitałowej. Może on odbywać się wyłącznie jako pozytywne przekształcenia strukturalne, jednak zwykle towarzyszy mu ***wzrost gospodarczy***, którego symbolem są nowo powstające firmy, procesy inwestycyjne, i zwiększanie zatrudnienia. ***Lokalny rozwój gospodarczy to również takie przekształcenia lokalnych podmiotów gospodarczych, dzięki którym unikają one sytuacji pozostawania w roli bariery rozwoju lokalnego odbywającego się na płaszczyźnie ekologicznej i społeczno-kulturowej.*** Posługując się w niniejszej Strategii pojęciem „lokalny rozwój gospodarczy” autor zawsze miał na uwadze, że jego zawartość merytoryczna obejmuje proces zgodnej z wymogami ekologii i preferencjami społecznymi ewolucji podmiotów gospodarczych. Pokrewną w stosunku do lokalnego rozwoju gospodarczego jest – niejednokrotnie używana w niniejszej Strategii – ***kategoria rozwoju lokalnej przedsiębiorczości.*** Posiada ona jednak nieco szersze znaczenie i ***oznacza nie tylko rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych, ale również rozwój wypadkowej skłonności mieszkańców gminy do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek i umiejętności prowadzenia takiej działalności.***

Cel 2 - Osiągnięcie wysokiego poziomu rozwoju społecznego.

Rozwój lokalny w płaszczyźnie społecznej odbywa się poprzez poprawę warunków i zakresu opieki zdrowotnej, oświaty, nauki, kultury, bezpieczeństwa i porządku publicznego, mieszkalnictwa, poprzez osiąganie akceptowanego poziomu opieki społecznej itp. Poprawa ta polega nie tylko na wzroście ich ilości i jakości usług, ale także poprzez wzrost efektywności ich wytwarzania, np. w wyniku przekształceń organizacyjno-prawnych oraz innych form restrukturyzacji komunalnych podmiotów, które je świadczą.

Rozwój społeczny nie może być utożsamiany z bezwzględnym rozwojem wszystkich jego składników. Niektóre spośród nich nie są jego stymulantami. Wydaje się, iż głównym wyjątkiem jest właśnie opieka społeczna w połączeniu z innymi systemami indywidualnego wspierania mieszkańców gminy przy użyciu finansów publicznych, które posiadają charakter zmiennej w czasie nominanty. ***Ich maksymalizacja posiada bowiem charakter demotywuujący, hamuje elementarne przejawy kreatywności i rodzi postawy roszczeniowe. Właściwe jest więc dążenie do takiego ich poziomu i struktury, które zapewnią powszechnie akceptowalne minimum warunków życia przy jednoczesnym zachowaniu pożądanych postaw społecznych.*** Warto również zaznaczyć, iż owo minimum zmienia swoją faktyczną treść wraz z postępującym rozwojem gospodarczym i cywilizacyjnym państwa.

Cel 3 - Utrzymanie efektów gospodarczej i społecznej ewolucji gminy w ramach ekorozwoju

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 GMINY BOLKÓW ZAPEWNIĄ KOMPATYBILNOŚĆ DĄŻEŃ SAMORZĄDU Z CELAMI STRATEGICZNYMI POWIATU JAWORSKIEGO ORAZ WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO. DZIĘKI TEMU SAMORZĄD GMINY BOLKÓW MOŻE INTENSYFIKOWAĆ WSPÓŁPRACĘ Z SAMORZĄDEM POWIATOWYM I WOJEWÓDZKIM ZARÓWNO NA PŁASZCZYŹNIE ZADAŃ OBLIGATORYJNYCH, JAK I FAKULTATYWNYCH. REALIZACJA NIEKTÓRYCH ZADAŃ STRATEGICZNYCH GMINY BOLKÓW BĘDZIE BOWIEM FRAGMENTARYCZNĄ REALIZACJĄ ZADAŃ STRATEGII POWIATU I WOJEWÓDZTWA. FAKT TEN ZNACZĄCO ZWIĘKSZA PRAWDOPODOBIENSTWO UZYSKANIA WSPARCIA POZABUDŻETOWEGO NA REALIZACJĘ ZADAŃ GMINNYCH.

11. Cele operacyjne

Struktura Strategii rozwoju Gminy Bolków 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*” (rysunek nr 4). Oznacza to, że Strategia Rozwoju Gminy Bolków 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 gminy, skali (przedstawionych wcześniej) oferowanych „*korzyści zewnętrznych*”, „*walorów użytkowych*”, a także zagrożeń ekologicznych.

Rozpoznanie takiego dokonano na podstawie:

- wyników przeprowadzonych w Gminie Bolków konsultacji strategicznych, których uczestnikami byli przedstawiciele samorządu gminy i ekspert ds. Strategii Rozwoju Gminy Bolków;
- analizy listy zadań strategicznych zatwierdzonej przez Burmistrza Gminy Bolków we marcu 2004 r.
- bezpośrednich badań, obserwacji i konsultacji w Gminie Bolków;
- dokumentów, opracowań i studiów sporządzonych w Gminie Bolków;
- informacji o stanie Gminy Bolków dostarczonych przez Urząd Miejski w związku z pracami nad niniejszą Strategią;
- oficjalnej statystyki opisującej gminę Bolków;
- ustaleń zawartych w „Strategii Rozwoju Powiatu Jaworskiego”;
- ustaleń zawartych w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”

Jako cele operacyjne rozwoju Gminy Bolków uznane zatem zostały:

1. *Aktywizacja lokalnej, małej i średniej przedsiębiorczości oraz podniesienie zewnętrznej atrakcyjności inwestycyjnej gminy;*
2. *Likwidacja przyczyn i skutków patologii społecznych;*
3. *Modernizacja i rozbudowa infrastruktury technicznej (przede wszystkim komunikacyjnej i wodno-kanalizacyjnej);*
4. *Ochrona środowiska naturalnego;*
5. *Poprawa estetyki gminy;*
6. *Poprawa poziomu bezpieczeństwa publicznego;*
7. *Poprawa warunków funkcjonowania rolnictwa;*
8. *Rozwój infrastruktury okołoturystycznej i obiektów turystycznych;*
9. *Rozwój materialnej bazy sportu i rekreacji;*
10. *Rozwój systemów opieki medycznej i społecznej;*
11. *Rozwój systemu edukacji;*
12. *Rozwój systemu mieszkalnictwa;*
13. *Unowocześnienie obiektów użyteczności publicznej;*
14. *Zmniejszenie poziomu bezrobocia.*

12. Zadania strategiczne

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

Każde z przedstawionych poniżej zadań strategicznych zostało zaproponowane i zaprezentowane co najmniej 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 wykonanie lub rozpoczęcie nastąpić winno w latach 2004-2006 (zadania wysoce pilne – priorytetowe) – bieżąca kadencja władz samorządowych;*
- B. zadania, których realizacja lub rozpoczęcie powinno mieć miejsce w latach 2007-2010 (zadania pilne - istotne) – kolejna kadencja władz samorządowych;*
- C. zadania, których realizacja lub rozpoczęcie nastąpić winno w latach 2011-2014 (zadania mniej istotne) – następna kadencja władz samorządowych.*

Niektóre z przedstawionych niżej zadań mają rangi dwuliterowe (połączone znakiem „-”). Oznacza to, że dane zadanie powinno zostać rozpoczęte w okresie symbolizowanym przez literę pierwszą i kontynuowane lub zakończone w okresie, który symbolizuje druga litera.

Część zadań posiada rangi oddzielone przecinkiem. Dotyczy to zadań, których realizacja powinna zostać poprzedzona sporządzeniem odpowiedniego programu lub/i

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

projektu. Pierwsza ranga (przed przecinkiem) dotyczy zatem terminu opracowania ww. programu, natomiast druga (po przecinku) terminu realizacji zadania.

Rysunek 5. Struktura celów i zadań strategicznych Gminy Bolków.



Źródło: Opracowanie własne.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

Tabela 5. Lista zadań strategicznych Gminy Bolków, których jedynym lub głównym realizatorem będzie samorząd gminy.

<i>l.p.</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	<i>Ranga</i>
SFERA GOSPODARCZA		
1.	Opracowanie, przyjęcie w formie uchwały i wdrożenie „Programu lokalnej polityki gospodarczej”.	A, A-B
2.	Opracowanie i wdrożenie „Programu promocji gospodarczej i turystycznej gminy”, a także: a. opracowanie gminnej oferty inwestycyjnej, b. sporządzenie inwentaryzacji zasobów kopalnianych.	A, A-B A A
3.	Inicjacja i wsparcie przez samorząd lokalny procesu tworzenia grup producentów mleka i zbóż.	A, A-B
4.	Wyznaczenie i uzbrojenie terenów pod działalność gospodarczą.	A, A-C
5.	Pozyskanie inwestora do zagospodarowania zasobów wód głauberskich.	A-B
6.	Wsparcie rozwoju agroturystyki	A-C
7.	Kontynuacja rozwoju sieci dróg rowerowych.	A-B
8.	Komunalizacja trasy kolejowej Bolków-Marciszów w celu utworzenia nowej trasy rowerowej.	A-B
9.	Budowa sztucznych zbiorników wodnych: a. budowa zbiorników retencyjnych, rekreacyjnych i stawów, b. przystosowanie zbiorników wodnych do potrzeb turystyki.	A-C A-B A-C
10.	Przeprowadzenie badań geologicznych w rejonie Góry Ryszarda.	A-C
11.	Kontynuacja budowy kompleksu sportowo-rekreacyjnego Góry Ryszarda.	A-B
12.	Zapewnienie pozafinansowego wsparcia odbudowy oraz pozyskiwanie środków na odbudowę zamku w Bolkowie.	A-C
SFERA SPOŁECZNA		
13.	Realizacja komunalnego i socjalnego budownictwa wielorodzinnego.	A-B

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<i>lp.</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	Ranga
14.	Przygotowanie i uzbrojenie terenów pod indywidualne budownictwo mieszkaniowe.	A-C
15.	Modernizacja budynku SPZOZ w Bolkowie.	A-B
16.	Rozbudowa systemu ratownictwa: a. budowa nowej strażnicy dla służb ratowniczych w Bolkowie, b. modernizacja strażnic OSP na terenie gminy, c. włączenie nowych jednostek OSP do krajowego systemu ratowniczo – gaśniczego, d. doposażenie OSP, e. modernizacja sieci hydrantów.	A-C A-B A-B A-B A-C A-C
17.	Opracowanie i wdrożenie programu „Bezpieczna gmina”.	A, A-B
18.	Poprawa estetyki gminy - podniesienie poziomu estetyki obiektów publicznych i prywatnych.	A-B
19.	Budowa hali sportowo – widowiskowej.	A-B
20.	Likwidacja barier architektonicznych w obiektach użyteczności publicznej.	A-B
21.	Kanalizacja i wodociągowanie gminy na bazie własnych ujęć wodnych.	A-B
22.	Modernizacja dróg i infrastruktury drogowej: a. modernizacja dróg gminnych, b. modernizacja dróg transportu rolniczego, c. modernizacja ulicy Bolka w Bolkowie, d. modernizacja oświetlenia ulicznego na terenach wiejskich.	A-B A-B A-B A-B A-B
23.	Modernizacja i komputeryzacja biblioteki publicznej.	A-C
24.	Termomodernizacja placówek oświatowych.	A-B
25.	Utworzenie Centrum Integracji Społecznej.	B-C
26.	Wsparcie utworzenia niepublicznej instytucji kształcenia osób dorosłych.	A-B
27.	Stworzenie systemu wsparcia finansowego organizacji niepublicznych realizujących zadania z zakresu profilaktyki patologii społecznych.	A-C

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<i>l.p.</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	Ranga
28.	Opracowanie i wdrożenie „Programu komunikacji społecznej w układzie: władze lokalne – społeczność gminy Bolków”	A, A-C
29.	Rozszerzenie działalności komórki w Urzędzie Miasta i Gminy zajmującej się aktywnym pozyskiwaniem środków pozabudżetowych.	A-B
SFERA ŚRODOWISKOWA		
30.	Zalesianie i wspieranie zalesiania gruntów o niskiej bonitacji i terenów zalewowych.	A-C
31.	Modernizacja gospodarki odpadami stałymi: a. pozyskanie i przygotowanie terenów pod nowe składowisko odpadów stałych, b. stworzenie systemu utylizacji opakowań po środkach ochrony roślin, c. likwidacja nielegalnych składowisk odpadów, d. udoskonalenie systemu segregacji odpadów.	A-B A-B A A A-B
32.	Wsparcie tworzenia oraz rewitalizacji parków i zespołów parkowych.	A-C
33.	Wsparcie realizacji programów edukacji ekologicznej mieszkańców gminy.	A-C

Każde z zadań strategicznych prowadzi do osiągnięcia przynajmniej jednego celu operacyjnego. Wszystkie zaprezentowane zadania sytuują się w obrębie scenariusza rozwoju gminy Bolków 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.

Tabela 6. Lista zadań strategicznych Gminy Bolków, których – zdaniem władz gminy Bolków – jedynym lub głównym realizatorem będą podmioty inne niż samorząd gminy.

<i>lp.</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	Ranga
I.	Budowa obwodnicy Bolkowa	A

W tabeli 6 zebrano takie przedsięwzięcia, których realizacja sprzyjać będzie rozwojowi Gminy Bolków, jednak rola samorządu lokalnego w tym procesie będzie wysoce ograniczona. Są to zadania, które leżą w wyłącznych kompetencjach lub/i możliwościach finansowych innych podmiotów. Jeśli zostaną podjęte, **ich realizacja będzie traktowana przez samorząd Gminy Bolków jako proces wysoce pozytywny, którego wsparcie merytoryczne lub organizacyjne będzie, w wypadku otrzymania odpowiedniego sygnału od podmiotu wykonawczego, wnikliwie rozważane.**

Tabela 7 prezentuje, które z poszczególnych zadań strategicznych sprzyjają osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych gminy Bolków.

Tabela 7. Zależności pomiędzy celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi gminy Bolków.

<i>Nr zadania strategicznego</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>
1.)	1, 7, 8, 14	1, 2
2.)	1, 7, 8, 14	1, 2
3.)	1, 7, 14	1, 2
4.)	1, 3, 5, 8, 14	1, 2
5.)	1, 8, 14	1, 2
6.)	1, 7, 8, 9, 14	1, 2

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<i>Nr zadania strategicznego</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>
7.)	1, 3, 5, 8, 9	1, 2
8.)	1, 3, 5, 8, 9	1, 2
9.)	1, 3, 4, 5, 8, 9, 14	1, 2, 3
10.)	1, 8	1
11.)	1, 3, 5, 8, 9, 14	1, 2
12.)	1, 5, 8,	1, 2
13.)	2, 5, 12	2
14.)	1, 3, 5, 12	1, 2
15.)	6, 10, 13	2
16.)	6, 10, 13	2
17.)	2, 6	2
18.)	5, 8, 13	2
19.)	8, 9, 11	2
20.)	6, 13	2
21.)	1, 3, 4, 5, 8, 12	1, 2, 3
22.)	3, 5, 6, 7, 8	1, 2
23.)	11, 13	2
24.)	4, 5, 11, 13	2, 3
25.)	2, 10	2
26.)	11	2
27.)	2, 10	2
28.)	1, 2, 6	1, 2
29.)	1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	1, 2, 3
30.)	4, 5	3
31.)	3, 4, 5, 7	1, 2, 3
32.)	4, 5, 8	1, 2, 3
33.)	4, 5, 11	2, 3

13. Metryki i projekty realizacyjne

Pierwszym, najważniejszym etapem wdrażania Strategii Rozwoju Gminy Bolków będzie opracowanie metryk i projektów zadań strategicznych.

13.1. 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 Gminy i jednostek gminy Bolków, 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.: samorzady 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) *materiał wyjściowy do określania nakładów finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia uwzględnianych w uchwałach budżetowych na lata 2004-2006,*

- 10) materiał wyjściowy do sporządzania wniosków o dofinansowanie danego przedsięwzięcia kierowanych do instytucji „pomocowych” w latach 2004-2006,
- 11) materiał wyjściowy do sporządzania przez Burmistrza oraz Komisje Rady Miejskiej projektów nowych uchwał Rady Miejskiej Bolków,
- 12) materiał wyjściowy do sporządzania przez Burmistrza oraz Komisje Rady Miejskiej projektów zmian uchwał obowiązujących,
- 13) podstawa informacyjna do zmian struktury organizacyjnej Urzędu Gminy Bolków
- 14) materiał wyjściowy do podejmowania bieżących decyzji przez Burmistrza Gminy,
- 15) materiał wyjściowy do sporządzania Wieloletniego Planu Inwestycyjnego,
- 16) materiał wyjściowy do opracowania technicznej dokumentacji realizacji danego przedsięwzięcia,
- 17) podstawa informacyjna do prac, które będą prowadzone przez podmiot opracowujący Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Bolków,
- 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 gminy Bolków”,
- 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 gminy) o przyszłości i aktualnym przebiegu procesu wdrażania strategii (publikacja prasowa itp.),
- 22) źródło najważniejszych danych w procesie sporządzania wszelkich materiałów promocyjnych gminy Bolków w latach 2003-2006. Szczególnie w zakresie promocji gospodarczej.

13.2. Struktura metryki zadania strategicznego

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

- 1) *Opis zadania¹.*
- 2) *Odniesienie do celów strategicznych i operacyjnych²:*
 - a) *cele strategiczne osiągnięte bezpośrednio lub pośrednio,*
 - b) *cele operacyjne osiągnięte bezpośrednio lub pośrednio,*
- 3) *Etapy realizacji zadania³.*
- 4) *Harmonogram realizacji zadania⁴.*
- 5) *Główni i wspomagający uczestnicy realizacji zadania⁵:*
 - a) *uczestnicy główni i ich role w realizacji zadania,*
 - b) *uczestnicy wspomagający i ich role w realizacji zadania.*
- 6) *Efekty realizacji zadania⁶:*
 - a) *efekty bezpośrednie,*
 - b) *efekty pośrednie.*
- 7) *Potencjalne źródła finansowania realizacji zadania¹.*

¹ Należy sporządzić dokładny opis zadania strategicznego.

² Należy wymienić cele przyjęte w Strategii Rozwoju Gminy Bolków, których osiągnięciu bezpośrednio lub/i pośrednio sprzyjać będzie realizacja przedsięwzięcia. Należy posługiwać się pełnymi nazwami i numerami celów przyjętymi w Strategii Rozwoju Gminy Bolków.

³ Należy wyodrębnić wszystkie etapy realizacji zadania, a następnie wymienić i opisać wszystkie czynności jakie należy przeprowadzić w każdym etapie. Etapy powinny obejmować całą procedurę realizacji zadania począwszy od zainicjowania, poprzez realizację, aż do prawidłowego zakończenia zadania.

⁴ Harmonogram realizacji zadania musi zawierać się w okresie realizacji zadania, który wynika z rangi jaka została dla niego przyjęta w Strategii. Harmonogram należy sporządzić według wzoru zamieszczonego w szablonie metryki.

⁵ Należy wymienić wszystkie podmioty (instytucje, organizacje, podmioty gospodarcze, osoby itp.) które powinny uczestniczyć w realizacji zadania strategicznego oraz szczegółowo opisać rolę każdego z nich w realizacji zadania strategicznego.

⁶ Należy wymienić i opisać wszystkie efekty bezpośrednie i pośrednie jakich można oczekiwać w wyniku realizacji zadania strategicznego prowadzonej zgodnie z opisem w punktach 3, 4 i 5. Chodzi tu o efekty różnego rodzaju: finansowe, społeczne, środowiskowe, gospodarcze, demograficzne, informacyjne, przestrzenne i inne.

- 8) *Związki opisywanego zadania z innymi zadaniami strategicznymi*².
- 9) *Inne uwagi*³.
- 10) *Dane osoby odpowiedzialnej za treść metryki*⁴.

13.3. Organizacja prac nad metrykami zadań strategicznych gminy Bolków – zalecenia dla Burmistrza Gminy.

Prace nad metrykami zadań strategicznych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu przez Radę Miejską Strategii Rozwoju Gminy Bolków. Podjęcie przez Radę uchwały o przyjęciu Strategii oznaczać będzie zobowiązanie Burmistrza do wykonania wspomnianych metryk. Doświadczenia zdobyte podczas prac wdrożeniowych

¹ 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 (obecnych oraz tych, które zostaną unichomione po integracji Polski z Unią Europejską. Źródła informacji to infomatory Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Agencji Rozwoju Komunalnego, wydawnictwa MUNICIPIUM, Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego itp., prasa samorządowa, ministerstwa, agencje rządowe, internet, inne. Bardzo ważne jest sprawdzenie aktualności możliwości pozyskania środków ze wskazywanych źródeł.

² W celu sporządzenia tej części metryki, każdy autor metryki 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 dostrzeże żadnych związków z żadnymi innymi zadaniami strategicznymi, wpisuje w tym podpunkcie: „Zadanie niniejsze nie posiada istotnych związków z żadnym innym zadaniem strategicznym gminy Bolków”.

³ W tym punkcie autor wpisuje wszystkie informacje ważne, z punktu widzenia realizacji zadania, które nie znalazły miejsca z pozostałych częściach metryki. W przypadku braku uwag tego typu autor wpisuje w tym podpunkcie: „Brak uwag”.

⁴ W tej części metryki wpisywane jest imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za przygotowanie metryki (nawet jeśli nie jest jej bezpośrednim autorem) oraz jej stanowisko i jednostka organizacyjna, telefon, e-mail, data, pieczęć, a także podpis.

prowadzonych w innych gminach wskazują, iż najwłaściwsze będzie przyjęcie przez Burmistrza następującego programu prac:

- 1). Burmistrz sporządza listę autorów metryk – kierowników poszczególnych wydziałów/referatów, dyrektorów/kierowników jednostek gminnych itp. Burmistrz może (powinien) zaprosić do prac na metrykami również przedstawicieli instytucji pozasamorządowych. Jednak w tym przypadku zlecenie prac nad metryką nie może mieć charakteru dyspozycji służbowej – porównaj pkt 3b.
- 2). Burmistrz powołuje eksperta(ów) ds. strategii, który poprowadzi prace nad metrykami i wykona część metryk samodzielnie.
- 3). Burmistrz pisemnie zaprasza (dyspozycja służbowa) autorów metryk na pierwsze spotkanie, na którym:
 - a. ekspert(ci) ds. Strategii przedstawia cechy i wymogi metryk,
 - b. Burmistrz przydziela zadania (wykonanie metryk) autorom lub zespołom autorskim (polecenie służbowe),
 - c. Burmistrz przydziela zadania (wykonanie metryk) ekspertowi ds. Strategii,
 - d. Burmistrz określa termin wykonania projektów metryk.
- 4). Burmistrz organizuje drugie spotkanie nt. metryk. W spotkaniu tym uczestniczą: Burmistrz, wszyscy autorzy projektów metryk oraz ekspert(ci) ds. planowania strategicznego. Podczas tego spotkania autorzy prezentują wykonane projekty. Każdy z uczestników ma prawo, a nawet obowiązek zgłaszać uwagi. Gremialne prace nad projektami metryk kończą się przyjęciem projektu metryki przez uczestników spotkania. Następnie wszystkie metryki przekazywane są ekspertowi(om) ds. planowania strategicznego w celu sporządzenia dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Bolków”. Ich rolą będzie:

- a. wprowadzenie autorskich korekt,
 - b. redakcja tekstu,
 - c. analiza zadań pod kątem ich wzajemnych powiązań,
 - d. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach źródeł finansowania zadań,
 - e. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach skutków realizacji zadań,
 - f. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach współrealizatorów zadań,
 - g. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach działań (np. uchwał) jakie musi podjąć Burmistrz i Rada w celu prawidłowej realizacji zadania,
 - h. przygotowanie prezentacji dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Bolków”.
- 5). Ekspert(ci) ds. Strategii przekazuje dokument pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Bolków” Burmistrzowi Gminy.

13.4. Uwagi dodatkowe na temat metryk

1. Zawartość metryki jest pochodną charakteru zadania, które opisuje. *Metryki bardzo różnią się między sobą.*
2. Należy dokonać dokładnej identyfikacji pozabudżetowych źródeł finansowania przedsięwzięcia, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania transgranicznych programów pomocowych. Źródła informacji to informatory (Agencja Rozwoju Komunalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, MUNICIPIUM itp.), prasa samorządowa, Internet, inne.
3. Metryki nie zawierają kosztorysów, projektów technicznych, map, schematów itp.
4. Metryki dotyczące projektów zawierają założenia projektu i wymogi jakie musi spełniać projekt – nie są jednak projektami.

13.5. 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 Gminy,
- 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.

14. Burmistrz i Zespół ds. Wdrażania Strategii

14.1. Zadania Burmistrza i Zespołu ds. Wdrażania Strategii

Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii Rozwoju Gminy Bolków 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 Gminy.

Biorąc pod uwagę strukturę Strategii, doświadczenia innych jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji planów strategicznych, a także cechy charakterystyczne gospodarki i samorządu Gminy Bolków wyróżnić można następujące, związane w 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 gminy 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 Gminy,
 - jednostkom gminnym,
 - podmiotom współpracującym z samorządem lokalnym w realizacji zadań strategicznych gminy,
- e.) *zlecał* wykonanie szczegółowego projektu realizacji danego zadania (w sytuacji gdy Zespół lub podległe jego członkom służby nie są kompetentne w danej sprawie).

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

W praktyce realizacja tejże funkcji polegać będzie przede wszystkim na tworzeniu, opiniowaniu i modyfikowaniu metryk zadań strategicznych oraz *szczególonych 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 Gminy Bolków 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” gminy 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, zwanego również w literaturze przedmiotu „załamaniem uwarunkowań rozwojowych”, polegającego na drastycznej zmianie cech gospodarczej, społecznej lub środowiskowej sfery gminy, zmianie należy poddać układ celów strategicznych i operacyjnych. W praktyce zmiana taka wymaga podjęcia na nowo procedury planowania strategicznego wraz z warsztatami liderów gminy. W związku z powyższym Zespół powinien:

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

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

- c.) *informować*, poprzez Burmistrza, Radę Miejską o potrzebie zmiany Strategii Rozwoju Gminy Bolków 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 władzę¹ Gminy Bolków. 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 Gminy Bolków uczestniczyło *szerokie gremium reprezentantów społeczności lokalnej*. Nie zabrakło również nagłośnienia medialnego w lokalnych środkach masowego przekazu. Począwszy od tej chwili *społeczność gminna oraz biorący udział w pracach jej przedstawiciele oczekują na sygnały informacyjne potwierdzające, że Strategia jest przy-*

¹ Władza gminy 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 gminy”, a nie terminem „władze gminy” pragnąc podkreślić, iż działania organów gminy są (powinny być) zgodne, jednorodne i komplementarne. Władza gminy jest zatem jednym gremialnym reprezentantem interesów wspólnoty lokalnej. Wprowadzenie liczby mnogiej – władze gminy – w odniesieniu do pojedynczej gminy, sugerować może sprzeczność interesów i działań organów gminy, lub co najmniej możliwość zaistnienia braku koordynacji działań.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

datna, 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) Gminy Bolków w części dotyczącej Strategii,
- d.) *projektowanie i wykonywanie* czynności związanych z promocją Strategii realizowanych „przy okazji” innych działań promocyjnych prowadzonych przez samorząd gminy,
- e.) *nagłaśnianie procedury wdrożeniowej* w każdy dostępny członkom Zespołu sposób (we własnym środowisku zawodowym, politycznym, społecznym itp.).

5.) FUNKCJA KOOPERACYJNA:

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

- samorząd Powiatu Jaworskiego,
- 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 gminy. Wymagania te pozwalają na twierdzenie, iż Zespół może podjąć się działań takich jak:

- a.) *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*),
- b.) *aplikowanie* (sporządzanie wniosków, udzielanie wyjaśnień itp.) zadań strategicznych Gminy Bolków do kompleksowych lub branżowych programów planistycznych wyższego rzędu¹, takich jak np.: Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego², Zintegrowany Program Wojewódzki dla Województwa Dolnośląskiego, Strategia Rozwoju Powiatu Jaworskiego itp.,
- c.) *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.

¹ Wskazanie „wyższego rzędu” jako cechy dokumentów planistycznych oznacza, że swoim zasięgiem przekraczają one teren Gminy Bolków. Sformułowania tego nie należy traktować jako tożsamego z dyspozycyjnym, w stosunku do władzy gminnej, charakterem planu.

² 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 miesiące po uchwaleniu przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego), należy się spodziewać, że będą one miały miejsce również w przyszłości.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

- d.) *informowanie* (w postaci syntetycznego dokumentu) poprzez Burmistrza Rady Miejskiej o nowych, zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy (w tym przede wszystkim o nowych możliwościach finansowania pozabudżetowego),
- e.) *nawiązywanie kontaktów* z potencjalnymi partnerami współdziałania strategicznego,
- f.) *opiniowanie zewnętrznych* (wysuniętych przez inne podmioty) *propozycji współpracy*,
- g.) *opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Gminy Bolków* 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” gminy, wtedy należy oceniać ją pozytywnie. Wydaje się jednak, że w perspektywie 2 lat istnieje niewielkie prawdopodobieństwo diametralnej zmiany uwarunkowań rozwojowych Gminy Bolków 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 wystąpienia.* 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,

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

- 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 Gminy Bolków (włącznie z uchwałą budżetową),
- d.) *informować Radę lub właściwą Komisję Rady o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą* umożliwiającą lub usprawniającą proces realizacji Strategii.

14.2. 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.) Biorąc pod uwagę zakres prac, właściwe będzie przyjęcie, iż w ciągu roku Zespół odbędzie od 8 do 12 posiedzeń poświęconych wyłącznie Strategii.
- 5.) Zespół będzie prowadził dokumentację prac związanych z realizacją Strategii.
- 6.) *Zespół poprzez Burmistrza może (powinien) zapraszać do współpracy inne osoby na zasadach wsparcia eksperckiego.*
- 7.) Zespół opracowywał będzie półroczne plany własnych prac związanych ze Strategią na podstawie planu ramowego.

14.3. Plan ramowy

Tabela 8. Ramowy plan działań Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z realizacją Strategii Rozwoju Gminy Bolków.

<i>l.p.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
1.)	Ustalanie półrocznego, szczegółowego planu prac.	Na ostatnim posiedzeniu poprzedzającym półrocze, dla którego sporządzany jest plan.
2.)	Modyfikowanie ramowego planu i zasad prac.	Raz do roku – na pierwszym posiedzeniu w danym roku.
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.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Po sporządzeniu projektów i metryk. ▪ W chwili pojawienia się nowych, korzystniejszych możliwości realizacji zadań strategicznych.
7.)	Analiza SWOT Gminy Bolków – „mini warsztaty strategiczne” – oraz przekazanie Radzie jej wyników.	Raz do roku, bezpośrednio po sezonie wakacyjnym (wrzesień).
8.)	Analiza listy zadań strategicznych oraz poinformowanie Rady o przesłankach jej modyfikacji.	Raz do roku (październik).
9.)	Informowanie Rady Miejskiej o potrzebie sporządzenia nowej Strategii.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W sytuacji dezaktualizacji Strategii obecnej. ▪ Prawdopodobnie około 2007 roku.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<i>Lp.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
10.)	Wymiana informacji między członkami Zespołu nt. zadań i celów strategicznych.	Na bieżąco.
11.)	Przygotowanie publikacji prasowych nt. realizacji Strategii i działań Zespołu.	Trzy razy do roku: <ul style="list-style-type: none"> ▪ po uchwaleniu budżetu – np. pt.: „Strategia i budżet Gminy Bolków w roku ...”, ▪ w maju – informacje bieżące, ▪ we wrześniu – podsumowanie od dnia przyjęcia.
12.)	Przygotowywanie materiałów nt. Strategii wg zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów.	Według zapotrzebowania.
13.)	Inne czynności promujące Strategię.	Na bieżąco.
14.)	Pozyskiwanie danych nt. gminy niezbędnych do ustalenia stopnia osiągnięcia celów operacyjnych.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
15.)	Identyfikowanie nie wskazanych w Strategii źródeł danych.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
16.)	Przygotowywanie mini-badań ankietowych społeczności lokalnej i lokalnych podmiotów gospodarczych w celu identyfikacji opinii publicznej i potrzeb sfery gospodarczej.	Raz do roku w trzecim kwartale (po raz pierwszy w 2004 roku).
17.)	Sprawozdanie z tempa i stopnia osiągnięcia celów Strategii wraz z wnioskami i zaleceniami.	Raz do roku. Sprawozdanie powinno być gotowe najpóźniej z początkiem grudnia.
18.)	Poszukiwanie potencjalnych partnerów współpracy strategicznej i pozabudżetowych źródeł finansowania.	Na bieżąco. Przynajmniej jedno w roku spotkanie Zespołu powinno być poświęcone głównie tej tematyce.
19.)	Sporządzanie wniosków o włączenie zadań gminy do prac planistycznych	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się zaproszeniami.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<i>Lp.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
	wyższych rządów.	
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.
22.)	Zapraszanie przedstawicieli samorządów gminnych i powiatowego oraz innych podmiotów na spotkania dotyczące wspólnego poszukiwania możliwości współpracy.	Co najmniej raz do roku.
23.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji współpracy.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
24.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Gminy Bolków.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
25.)	Sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac.	Październik 2006 r.
26.)	Sporządzenie listu intencyjnego adresowanego do przyszłej Rady i Burmistrza.	Październik 2006 r.
27.)	Opiniowanie poprzez Burmistrza projektów uchwał 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.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

<i>Lp.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
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.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

14.4. Pierwszy, półroczny plan szczegółowy

Tabela 9. Szczegółowy plan prac (do końca b.r.) Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Gminy Bolków

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
1.	<p>Organizacyjne-robocze posiedzenie Zespołu:</p> <p>a.) wybór Sekretarza, b.) plan prac, c.) terminy spotkań, d.) 1 publikacja.</p>	w pierwszej dekadzie lipca 2004 r.	<p>Pierwsze posiedzenie Zespołu będzie miało charakter organizacyjno-roboczy. Podczas tego posiedzenia Zespołu powinien zająć się następującymi działaniami:</p> <p>a.) Wybór Sekretarza Strategii. Do zadań Sekretarza będzie należeć w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sporządzanie protokołów z posiedzeń Zespołu (protokoły będą podlegać przyjęciu na następnym posiedzeniu Zespołu), • prowadzenie i udostępnianie członkom Zespołu dokumentacji Strategii – chodzi tu wszelką dokumentację związaną ze Strategią Rozwoju Gminy Bolków, nawet gdy jest ona również w dyspozycji innych organów i jednostek gminy, • prowadzenie korespondencji Zespołu związanej ze Strategią. <p>b.) Przyjęcie niniejszego planu prac:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentacja członkom Zespołu planu prac, • omówienie, ewentualne skorygowanie i przyjęcie planu prac.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			<p>c.) Ustalenie częstotliwości i najbliższych terminów posiedzeń stałych Zespołu.</p> <p>d.) Ustalenie zasad zwoływania posiedzeń doraźnych.</p> <p>e.) Przygotowanie 1 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omówienie treści publikacji, • wybór autora (członka Zespołu) tekstu. <p>f.) Omówienie możliwości publikacyjnych</p> <p>g.) Wybór autorów metryk zadań strategicznych. (członków Zespołu i ekspertów zewnętrznych).</p> <p>Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
2.	<p>Robocze posiedzenie Zespołu:</p> <p>a.) metryki zadań,</p>	do końca lipca 2004 r.	<p>a.) Szkolenie nt. metryk – ekspert ds. planowania strategicznego</p> <p>b.) Powierzenie realizacji metryk członkom Zespołu i ekspertom zewnętrznym.</p> <p>c.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
3.	<p>Robocze posiedzenie Zespołu:</p> <p>b.) metryki zadań,</p> <p>c.) 1 publikacja,</p> <p>d.) folder,</p> <p>e.) planowanie prac.</p>	do końca września 2004 r.	<p>a.) Przekazanie do przyjęcia przez Zespół dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Bolków”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wstępna prezentacja cech dokumentu, • wstępne omówienie dokumentu, • przekazanie dokumentu członkom Zespołu do szczegółowego zapoznania się.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			<p>b.) Prezentacja, ewentualna modyfikacja, przyjęcie treści i publikacji prasowej nt. realizacji Strategii.</p> <p>c.) Opracowanie treści folderu (ulotki) promocyjnego nt. Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • propozycje i ich omówienie, • wybór osoby (członka Zespołu), która przygotuje tekst, wytyczne dla szaty graficznej oraz szacunkowy kosztorys wykonania, <p>d.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
4.	<p>Robocze posiedzenie Zespołu:</p> <p>a.) przyjęcie metryk,</p> <p>b.) wybór i wnioskowanie o projekty,</p> <p>c.) folder promocyjny,</p> <p>d.) lista gości,</p> <p>e.) autor dokumentu nt. współpracy strategicznej.</p> <p>f.) planowanie prac.</p>	do końca października 2004 r.	<p>a.) Przyjęcie dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Bolków”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omówienie, ewentualne skorygowanie dokumentu, • zaakceptowanie dokumentu jako zbioru wytycznych w zakresie realizacji zadań strategicznych. <p>b.) Wybór zadań, dla których sporządzone będą szczegółowe projekty realizacyjne – na podstawie metryk.</p> <p>c.) Wybór metody wykonania projektów i autorów.</p> <p>d.) Pierwsza wersja treści folderu (ulotki) promocyjnego nt. Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentacja (autor), • omówienie, ewentualne korekty, <p>e.) Omówienie i sporządzenie listy zapraszanych gości w związku z pkt a.) kolejnego</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			<p>spotkania.</p> <p>f.) Wybór autora dokumentu (członka Zespołu) pt.: „Możliwości współpracy strategicznej gminy Bolków”, który zostanie sporządzony na podstawie wyników niżej opisanego spotkania.</p> <p>g.) Omówienie techniczno-organizacyjnych wymogów niżej opisanej konferencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dyskusja, • wybór autora (członka Zespołu) ww. wniosków. <p>h.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
5.	<p>Międzysamorządowe posiedzenie Zespołu:</p> <p>a.) współpraca strategiczna.</p>	do końca listopada 2004 r.	<p>a.) Spotkanie pt. „Współpraca strategiczna z gminą Bolków” – <i>należy zaprosić Starostę, burmistrzów/Burmistrzów lub/i przewodniczących rad sąsiednich samorządów gminnych, a także przedstawicieli innych podmiotów zgodnie z propozycjami przygotowanymi przez Zespół na poprzednim posiedzeniu. Spotkanie organizuje i zaprasza na nią Burmistrz. W konferencji powinni mogą wziąć udział również Radni Gminy Bolków oraz przedstawiciele mediów.</i></p>
6.	<p>Robocze posiedzenie Zespołu:</p> <p>a.) przyjęcie dokumentu nt. współpracy strategicznej,</p> <p>b.) 2 publikacja,</p>	do końca grudnia 2004 r.	<p>a.) Dokument pt.: „Możliwości współpracy strategicznej gminy Bolków”,</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentacja przez autora, • omówienie, ewentualne korekty, • przekazanie dokumentu Burmistrzowi.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	<p>c.) autor analizy finansowania pozabudżetowego,</p> <p>d.) autor nowego planu prac.</p>		<p>b.) Przygotowanie 2 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • omówienie treści publikacji, • wybór autora (członka Zespołu) tekstu. • omówienie możliwości publikacyjnych. <p>c.) Wybór autora (członka Zespołu) dokumentu pt.: „Analiza możliwości pozyskania środków pozabudżetowych na realizację zadań strategicznych gminy Bolków”.</p> <p>d.) Wybór autora (członka Zespołu) nowego „Półrocznego, szczegółowego planu prac Zespołu związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Gminy Bolków”.</p> <p>e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
7.	<p>Robocze posiedzenie Zespołu:</p> <p>a.) 2 publikacja,</p> <p>b.) analiza finansowania pozabudżetowego,</p> <p>c.) nowy plan szczegółowy,</p> <p>d.) promocja,</p> <p>e.) planowanie prac.</p>	<p>do końca stycznia 2005 r.</p>	<p>a.) Prezentacja, ewentualna modyfikacja, przyjęcie treści 2 publikacji prasowej nt. realizacji Strategii.</p> <p>b.) Dokument pt.: „Analiza możliwości pozyskania środków pozabudżetowych na realizację zadań strategicznych gminy Bolków”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentacja (autor), • omówienie, ewentualne korekty, • przyjęcie. <p>c.) Dokument pt.: „Półroczny, szczegółowy plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Gminy Bolków”:</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			<ul style="list-style-type: none">• prezentacja (autor),• omówienie, ewentualne korekty,• przyjęcie planu przez Zespół, d.) Omówienie nowych możliwości promocji gminy i jej Strategii. e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.

Źródło: Opracowanie własne.

15. Struktura organizacyjna Urzędu Miejskiego

Struktura organizacyjna to całokształt zagadnień związanych z organizacją procesu zarządzania w systemie. Sprawne wdrażanie Strategii uzależnione będzie od przyjaznej temu działaniu struktury organizacyjnej Urzędu Miejskiego, w ramach której będzie ona uruchamiana i realizowana. Niezależnie od możliwości wykorzystania istniejącej struktury organizacyjnej dla potrzeb wdrażania programu strategicznego, może okazać się niezbędne dokonanie pewnych jej zmian. Wszelkie modyfikacje wynikać będą z ustaleń i propozycji zawartych w szczegółowych projektach realizacyjnych. Konieczność realizacji zadań w nich przedstawionych będzie podstawowym uzasadnieniem zmian. Niektóre z projektów z całą pewnością zawierać będą propozycje utworzenia okresowych lub nawet stałych samodzielnych lub dodatkowych stanowisk w istniejących wydziałach. Jedne z tego typu propozycji będą mieć na celu stworzenie warunków do uruchomienia projektu, a inne będą służyć kontroli skuteczności lub efektywności jego realizacji. Zmianom mogą też ulegać zakresy działań istniejących już elementów struktury organizacyjnej.

16. Monitoring wdrażania strategii

Wdrażanie Strategii rozwoju dowolnej jednostki samorządu terytorialnego wymaga prowadzenia monitoringu osiągnięcia 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 nieokreślonej przyszłości.*

Powszechnie stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest ocena stopnia i tempa osiągnięcia 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 strategicznych¹.*

Tabela nr 5 prezentuje stworzoną dla potrzeb Strategii Rozwoju Gminy Bolków 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 gminnej opinii publicznej, które powinny być prowadzone co najmniej raz na 2 lata. Ich przygotowanie i opracowanie merytoryczne można powierzyć specjalistom, natomiast obsługę techniczną zapewnić mogą pracownicy Urzędu Gminy. 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 gminy Bolków. Hipoteza zerowa zakłada statystycznie istotne podobieństwo danego rozkładu próby i analogicznego rozkładu charakterystycznego dla ogółu mieszkańców gminy według stanu na dany dzień. Hipoteza alternatywna zakłada brak takowego podobieństwa. Jeśli w obliczeniach dotyczących zbieżności rozkładu

¹ Porównaj rozdziały: „Cele strategiczne” i „Cele operacyjne”.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

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 175 a 226 szt. ***Biorąc pod uwagę cel i zakres badań, próbę mieszkańców gminy Bolków 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 Gminy i gminnych jednostek organizacyjnych.

Monitoringowe funkcje realizowane będą także przez Radę Miejską. Rada oceniać będzie bowiem okresowo (co najmniej raz w roku) bieżący stan i efekty realizacji Strategii, a ponadto skuteczność poczynań wdrożeniowych Burmistrza (sesja tematyczna). Na bieżąco prowadzona będzie zatem weryfikacja ustaleń Strategii, a w razie potrzeby także ich aktualizacja. W związku z tym Rada Miejska otrzymywać będzie co najmniej raz do roku odpowiednio przygotowane przez Burmistrza raporty.

Tabela 10. Mierniki oceny realizacji celów operacyjnych rozwoju Gminy Bolków.

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
1). <i>Aktywizacja lokalnej, małej i średniej przedsiębiorczości oraz podniesienie zewnętrznej atrakcyjności inwestycyjnej gminy;</i>	⇒ Wzrost liczby podmiotów prywatnych zarejestrowanych w sektorze przemysłowo-budowlanym	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby podmiotów prywatnych zarejestrowanych w sektorze usług rynkowych	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost wartości brutto środków trwałych w sektorze prywatnym	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby nowotworzonych miejsc pracy	⇒ Urząd Statystyczny
2). <i>Likwidacja przyczyn i skutków patologii społecznych</i>	⇒ Spadek poziomu bezrobocia	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Ograniczenie liczby mieszkańców gminy korzystających ze wsparcia publicznego w związku ze skutkami zjawisk patologicznych	⇒ Urząd Gminy, ⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Spadek liczby przestępstw popełnianych na gruncie patologii społecznych	⇒ Komenda Powiatowa Policji

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>3). <i>Modernizacja i rozbudowa infrastruktury technicznej (przed wszystkim komunikacyjnej i wodno-kanalizacyjnej);</i></p>	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych na gospodarkę wodno-ściekową	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Urząd Gminy
	⇒ Wzrost długości rozdzielczych sieci wodociągowych oddanych do użytku	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost długości rozdzielczych sieci kanalizacyjnych oddanych do użytku	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost udziału dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej	⇒ Urząd Statystyczny
<p>4). <i>Ochrona środowiska naturalnego;</i></p>	⇒ Zmniejszenie ilości ścieków nie oczyszczonych odprowadzanych do wód powierzchniowych	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Poprawa klas czystości wód znajdujących się na terenie gminy	⇒ Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna
	⇒ Wzrost liczby obiektów użyteczności publicznej i mieszkań ogrzewanych „niekonwencjonalnie”	⇒ Urząd Gminy

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost poziomu świadomości w zakresie podejmowania przedsięwzięć ekologicznych	⇒ Cykliczne badania ankietowe
5). <i>Poprawa estetyki gminy;</i>	⇒ Poprawa opinii mieszkańców gminy na temat jej estetyki	⇒ Cykliczne badania ankietowe
	⇒ Wzrost nakładów gminy na inwestycje związane bezpośrednio lub pośrednio z estetyką gminy.	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Wzrost nakładów podmiotów prywatnych inwestycje związane bezpośrednio lub pośrednio z estetyką gminy	⇒ Cykliczne badania ankietowe
6). <i>Poprawa poziomu bezpieczeństwa publicznego;</i>	⇒ Poprawa opinii mieszkańców gminy na temat poziomu bezpieczeństwa publicznego	⇒ Cykliczne badania ankietowe
	⇒ Wzrost nakładów gminy na zadania związane z poprawą bezpieczeństwa publicznego, w tym na poprawę warunków ruchu drogowego	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Spadek liczby przestępstw	⇒ Komenda Powiatowa Policji
	⇒ Spadek liczby zdarzeń drogowych	⇒ Komenda Powiatowa Policji
7). <i>Poprawa warunków funkcjonowania rolnictwa</i>	⇒ Wzrost opłacalności produkcji rolnej prowadzonej na terenie gminy.	⇒ Cykliczne badania ankietowe

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych w sektorze „rolnictwo”	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost średniego arealu gospodarstwa rolnego	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost dostępności gospodarstw rolnych do mediów infrastrukturalnych.	⇒ Urząd Gminy
8). <i>Rozwój infrastruktury okołoturystycznej i obiektów turystycznych;</i>	⇒ Wzrost liczby podmiotów gospodarczych, których działalność związana jest z usługami okołoturystycznymi.	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Poprawa stanu i zwiększenie różnorodności technicznej infrastruktury turystycznej	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Gminy
	⇒ Wzrost liczebności osób korzystających z usług turystycznych na terenie gminy	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Gminy
9). <i>Rozwój materialnej bazy sportu i rekreacji;</i>	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych gminy na sport i rekreację	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urząd Gminy
	⇒ Wzrost dostępności do hal i boisk sportowych oraz przyszkolnych sal gimnastycznych	⇒ Urząd Gminy
10). <i>Rozwój systemów opieki medycznej i społecznej;</i>	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych na system opieki medycznej	⇒ Urząd Gminy

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
	⇒ Wzrost liczby korzystających z systemu opieki medycznej	⇒ Urząd Gminy ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych na system opieki społecznej	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Wzrost liczby korzystających z systemu opieki społecznej	⇒ Urząd Gminy ⇒ Urząd Statystyczny
11). <i>Rozwój systemu edukacji;</i>	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych na system edukacji	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Zmniejszenie poziomu nakładów na utrzymanie bieżące obiektów oświatowych	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Wzrost liczby wypożyczonych książek przez biblioteki szkolne i publiczne	⇒ Urząd Gminy ⇒ Urząd Statystyczny
12). <i>Rozwój systemu mieszkalnictwa;</i>	⇒ Wzrost nakładów inwestycyjnych na system mieszkalnictwa komunalnego i socjalnego	⇒ Urząd Gminy ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby mieszkań budowanych w ramach budownictwa indywidualnego	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby mieszkań komunalnych i socjalnych oddanych do użytku	⇒ Urząd Gminy ⇒ Urząd Statystyczny

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
13). <i>Unowocześnienie obiektów użyteczności publicznej;</i>	⇒ Zwiększenie liczby obiektów użyteczności publicznej dostępnych dla niepełnosprawnych	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Zwiększenie nakładów na modernizację obiektów użyteczności publicznej	⇒ Urząd Gminy
	⇒ Zmniejszenie poziomu nakładów na utrzymanie bieżące obiektów użyteczności publicznej	⇒ Urząd Gminy
14). <i>Zmniejszenie poziomu bezrobocia;</i>	⇒ Spadek poziomu bezrobocia	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Wzrost liczby pracujących w gminie	⇒ Urząd Statystyczny

17. Promocja Strategii Rozwoju Gminy

Strategia Rozwoju Gminy Bolków posiada bardzo duże znaczenie zarówno dla władz, jak i społeczności lokalnej. Proces jej wdrażania powinien być procesem upublicznionym i to nie tylko na szczeblu gminy, ale również na szczeblu powiatu. 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 Burmistrzów/burmistrzów lub/i przewodniczących rad wszystkich gmin sąsiednich, a także Starostę Powiatu Jaworskiego,*
- 2) na sesję poświęconą przyjęciu Strategii *zaprosić przedstawicieli lokalnych mediów,*
- 3) przygotować trzy (ewentualnie cztery) wersje promocyjne Strategii:
 - a) *promocyjną 40-stronicową skróconą wersję Strategii Rozwoju Gminy Bolków.*

Ta wersja Strategii adresowana będzie do wszystkich partnerów współdziałania strategicznego (samorządów gmin sąsiednich, powiatowego i wojewódzkiego, lokalnych organizacji politycznych, społecznych, sportowych i gospodarczych, partnerów współdziałania transgranicznego itp.), dystrybutorów środków pomocowych, osób wykonujących opracowania studialne nt. gminy Bolków, szczególnie zainteresowanych gminą lub/i strategią przedstawicieli mediów, pracowników Urzędu Gminy Bolków, władz podmiotów komunalnych. Cennym rozwiązaniem byłoby również przekazanie tej wersji strategii bibliotekom gminnym. Przewiduje się przygotowanie i dystrybucję około 100 egzemplarzy formatu B5. Plik tekstu tej wersji powinien zostać przygotowany w formacie MS Word, natomiast elementy graficzne w popularnych formatach *.wmf, *.jpg, *.flo. Zabezpieczony hasłem przed zmianami powinna znaleźć się również na stronie internetowej gminy Bolków w postaci archiwum *.doc/*.zip, który każdy użytkownik Internetu może ściągnąć na dysk swojego komputera i przeglądać w trybie offline.

- b) *biuletynową 15 stronicową skróconą wersją Strategii Rozwoju Gminy Bolków.*

Wersja biuletynowa zawierać będzie tekst, który powinien znaleźć się w kolo-

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

rowym, kilkunastostronicowym, bogato ilustrowanym biuletynowym wydaniu Strategii. Odbiorcami tej wersji promocyjnej Strategii będą potencjalni inwestorzy zewnętrzni oraz goście samorządu gminy. Plik tekstu tej wersji powinien zostać przygotowany w formacie MS Word. Przewiduje się, że wydanie około 400 egzemplarzy tej wersji.

- c) **internetową 9-cio podstronową skróconą wersję Strategii Rozwoju Gminy Bolków**. Wersja internetowa przeznaczona jest do umieszczenia na stronie internetowej gminy Bolków 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.
 - d) **ewentualnie - ulotkową 3 stronicową skróconą wersję Strategii Rozwoju Gminy Bolków**. Tekst tej wersji, wzbogacony w umiarkowany sposób grafiką, może dotrzeć do mieszkańców gminy Bolków w postaci kolorowej ulotki (składane 2 razy B5). Celowe byłoby wydanie około 2000 egzemplarzy tej wersji. Dystrybucję można przeprowadzić np. w trakcie spotkań z mieszkańcami gminy. Plik tekstu tej wersji powinien zostać przygotowany w formacie MS Word.
- 4) **co najmniej raz w roku informować opinię publiczną o postępach we wdrażaniu Strategii**. W tymże celu winny być wykorzystane wszelkie dostępne środki komunikacji społecznej, w tym spotkania z mieszkańcami, publikacje w lokalnej prasie oraz krótka audycja w lokalnej rozgłośniach radiowej.
 - 5) **konsekwentnie realizować wszystkie czynności promocyjne** przewidziane dla Zespołu ds. Wdrażania Strategii.
 - 6) **przewodzą monitoring wdrażania Strategii** przy wykorzystaniu metody badań ankietowych.

Załącznik nr 1. Lista osób, które zostały zaproszone do udziału w pracach warsztatowych i studialnych nad Strategią Rozwoju Gminy Bolków

1. Andrzejewski Bronisław – Burmistrz Bolkowa
2. Baczymański Henryk – Przewodniczący Rady Miejskiej
3. Barucha Tomasz – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
4. Bojaryn Leszek – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
5. Broda Jan – Radny Rady Miejskiej
6. Brzeżańska Jadwiga – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
7. Chaczko Maria – Prezes Koła Sybiraków w Bolkowie
8. Chrzanowska Justyna – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
9. Chycka Ewa – Radna Rady Miejskiej
10. Czachurski Walenty – Sołtys wsi Świny
11. Czerczuk Grzegorz – Sołtys wsi Stare Rochowice
12. Czerwiński Janusz – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
13. Czuba Kazimierz – Prezes Koła Polskiego Związku Kombatantów RP i Byłych Więźniów Politycznych w Bolkowie
14. Czum Henryk – Komendant Powiatowy Policji w Jaworze
15. Drabiński Roman – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
16. Drozd Mirosław – Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego w Jaworze
17. Fabisiak Janusz – Współwłaściciel „FABRIX” s.c.
18. Fastowicz Tadeusz – Prezes PRH „Wolbromek”
19. Gabruś Piotr – Komendant Gminny Ochotniczej Straży Pożarnej w Bolkowie
20. Galczak Elżbieta – Kierownik Gminno-Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Bolkowie
21. Gołębiowski Henryk – Marszałek Województwa Dolnośląskiego
22. Grygorcewicz Jerzy – Wójt Gminy Janowice Wielkie
23. Habiak Janusz – Sołtys wsi Sady Górne
24. Hajduga Szczepan – Komendant Komisariatu Policji w Bolkowie
25. Hampel Andrzej – Dyrektor Samodzielno Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Bolkowie

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

26. Hawrylewicz Henryk – Wójt Gminy Paszowice
27. Hendżak Wiesław – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
28. Holicki Janusz – Kierownik Powiatowego Urzędu Pracy w Bolkowie
29. Iwuć Roman – Radny Rady Miejskiej
30. Jabłoński Stefan – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
31. Janas Marek – Radny Rady Miejskiej
32. Januszewska Bożena – Skarbnik Miasta i Gminy Bolków
33. Jarośniński Jan Franciszek – Starosta Powiatu Jaworskiego
34. Jaworska Maria – Wójt Gminy Dobromierz
35. Jeżowska Sabina – Dyrektor Gimnazjum w Bolkowie
36. Kałużna Bogusława – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Kaczorowie
37. Kałużny Sławomir – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Bolkowie
38. Karpowicz Czesław – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
39. Kasprzyk Wiesław – Ksiądz Proboszcz Parafii w Lipie
40. Kasza Irena – Kierownik Biblioteki Publicznej Gminy i Miasta Bolków
41. Kazimierz Krupowicz – Współwłaściciel PPH „DEBEL”
42. Kmiecik Andrzej – Inspektor ds. Promocji w Urzędzie Miejskim w Bolkowie
43. Kochowska Mariola – Główny Specjalista ds. Inwestycji i Funduszy w Urzędzie Miejskim w Bolkowie
44. Kołcz Józef – Burmistrz Miasta i Gminy Świerzawa
45. Kordek Kazimierz – Ksiądz Proboszcz Parafii w Sadach Górnych
46. Kostecki Krzysztof – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
47. Kostka Stanisław – Prezes WPUH „Bolko”
48. Kowalski Edward – Radny Rady Miejskiej
49. Krawczyk Tadeusz – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
50. Krosnowska Jolanta – Dyrektor Gminno-Miejskiego Zespołu Obsługi Szkół w Bolkowie
51. Krosnowski Roman – Prezes PPR „Sady Dolne”
52. Kruk Edward – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
53. Krukowski Bogdan – Kierownik Gminno-Miejskiego Ośrodka Kultury, Sportu i Rekreacji w Bolkowie
54. Kurek Władysław – Radny Powiatu Jaworskiego
55. Kwiatkowski Marek – Radny Rady Miejskiej
56. Leszczyński Bogdan – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

57. Leszczyński Stanisław – Radny Powiatu Jaworskiego
58. Lewczuk Wiesław – Przewodniczący Samorządu Mieszkańców Bolkowa
59. Liberacka Halina – Wojewódzki Konserwator Przyrody we Wrocławiu
60. Łaciuk Adam – Kustosz Zamku Bolków
61. Łęgosz Wiesława – Kierownik Referatu Rolnictwa i Nieruchomości Urzędu Miejskiego w Bolkowie
62. Łopatowski Stanisław – Wojewoda Dolnośląski
63. Madurski Jan – Kierownik Wojewódzkiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego we Wrocławiu
64. Magierowska Krystyna – Sołtys wsi Kaczorów
65. Magierowski Jan – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
66. Magierowski Marian – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
67. Matuszak Ryszard – Ksiądz Dziekan Parafii w Bolkowie
68. Mieszala Jan – Radny Rady Miejskiej
69. Ogrodniczak Bogumiła – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Sadach Górnych
70. Paliński Sławomir – Radny Rady Miejskiej
71. Pawłowicz Henryk – Kierownik Gminno-Miejskiego Zakładu Budżetowego Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej w Bolkowie
72. Pikor Krystyna – Prezes Stowarzyszenia na Rzecz Dzieci i Osób Niepełnosprawnych w Bolkowie
73. Piwoński Wiesław – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
74. Potocki Józef – Ksiądz Proboszcz Parafii w Wierzchosławicach
75. Pryciak Roman – Sołtys wsi Nowe Rochowice
76. Pustuła Mirosław – Radny Rady Miejskiej
77. Pyszczyk Aleksander – Sołtys wsi Płonina
78. Regdosz Wiesław – Sołtys wsi Mysłów
79. Roman Julita – Radna Powiatu Jaworskiego
80. Rybiński Roman – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
81. Rząsa Edward – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
82. Sadowski Roman – Radny Rady Miejskiej
83. Sadowy Mirosław – Radny Rady Miejskiej
84. Sałapatek Jan – Sołtys wsi Grudno
85. Serafin Jan – Komendant Powiatowej Państwowej Straży Pożarnej w Jaworze
86. Sierakowski Stanisław – Ksiądz Proboszcz Parafii w Kaczorowie,

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

87. Skrzyniarz Tadeusz – Sołtys wsi Wierzchosławiczki
88. Sobczyński Antoni – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Lipie
89. Sokołowski Marian – Radny Rady Miejskiej
90. Spodziewała Henryk – Prezes Związku Emerytów i Rencistów w Bolkowie
91. Srokowski Ryszard – Prezes Klubu Sportowego „Zjednoczeni” w Bolkowie
92. Steć Roman – Powiatowy Inspektor Weterynarii w Jaworze
93. Stelczyk Stanisław – Kierownik Referatu Infrastruktury Komunalnej Urzędu Miejskiego w Bolkowie
94. Stępień Zofia – Sołtys wsi Jastrowiec
95. Stolarczyk Dariusz – Prezes Zarządu Zakładu Energetycznego Jelenia Góra S.A.
96. Strużyńska Marzena – Dyrektor Przedszkola Samorządowego w Bolkowie
97. Sułkowski Ryszard – Radny Rady Miejskiej
98. Szczepańska Wioletta – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
99. Szponar-Gajewska Wiesława – Radna Rady Miejskiej
100. Szymańska Stanisława – Współwłaściciel PPH „DEBEL”
101. Świątalski Leszek – Wójt Gminy Stare Bogaczowice
102. Tokarska-Mazur Małgorzata – Redaktor Nowej Gazety Jaworskiej
103. Tomaszek Jan – Właściciel Biura Obsługi Turystycznej w Bolkowie
104. Urbańczyk Wiktor – Sołtys wsi Radzimowice
105. Urbański Artur – Burmistrz Miasta Jawor
106. Wieczerza Andrzej – rolnik, mieszkaniec gminy Bolków
107. Wierzbicki Piotr – Nadleśniczy Nadleśnictwa Jawor
108. Włodarczyk Joanna – Sekretarz Miasta i Gminy Bolków
109. Wroński Jarosław – Radny Powiatu Jaworskiego
110. Zaremba Rozalia – Sołtys wsi Półwsie
111. Zawierucha Stefan – Wójt Gminy Marciszów
112. Zdebiak Zbigniew – Dyrektor Zarządu Dróg Powiatowych
113. Zieliński Marek – Przewodniczący Rady Powiatu Jaworskiego
114. Ziemba Tadeusz – Sołtys wsi Lipa
115. Ziemniak Włodzimierz – Burmistrz Miasta Wojcieszów
116. Zuber Mieczysław – Zastępca Burmistrza Miasta i Gminy Bolków
117. Żółtak Krystyna – Sołtys wsi Gorzanowice

STRATEGIA ROZWOJU GMINY BOLKÓW

Ponadto zaproszeni zostali przedstawiciele następujących instytucji:

1. Zakład Gazowniczy we Wrocławiu
2. Zarząd Dróg Krajowych
3. Zarząd Dróg Wojewódzkich
4. Zarządu Gospodarki Wodnej we Wrocławiu