

# STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

Autor:

Dr Andrzej Sztando

tel. (075) 76-43-659 lub 75-38-240

tel. kom. (0) 603-163-839

e-mail: [asztando@credit.ae.wroc.pl](mailto:asztando@credit.ae.wroc.pl)

lub [asztando@oscar.ae.jgora.pl](mailto:asztando@oscar.ae.jgora.pl)

Chocianów, Jelenia Góra, lipiec 2001 r.

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

*[Seneka]*

## Spis Treści:

<b>1. WPROWADZENIE.....</b>	<b>5</b>
1.1. ISTOTA STRATEGII ROZWOJU GMINY.....	5
1.2. ZASADA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO W STRATEGII ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW - LOKALNA AGENDA 21.....	8
1.3. PRZYJĘTE ZASADY PARTYCYPACYJNEGO (WARSZTATOWEGO) PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W GMINIE CHOCIANÓW.....	11
1.4. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z POSIADANIA STRATEGII ROZWOJU.....	13
1.5. MISJA GMINY A ROLA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W PROCESIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO.	14
<b>2. ATUTY.....</b>	<b>15</b>
<b>3. PROBLEMY I ZAGROŻENIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. SZANSE ROZWOJU.....</b>	<b>31</b>
<b>5. HORYZONT CZASOWY STRATEGII.....</b>	<b>40</b>
<b>6. WIZJA.....</b>	<b>41</b>
<b>7. PODMIOTY STRATEGII.....</b>	<b>49</b>
7.1. ARGUMENTY ZA PIERWSZYM WARIANTEM – STRATEGIA JEDNOSTKI SAMORZĄDOWEJ ZWANA „STRATEGIA ZARZĄDU”.....	49
7.2. ARGUMENTY ZA DRUGIM WARIANTEM – WIELOWYMIAROWA STRATEGIA ROZWOJU CAŁEGO UKŁADU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO I ŚRODOWISKOWEGO MIESZCZĄCEGO SIE W GRANICACH GMINY .....	50
7.3. ROZWIĄZANIA PRZYJĘTE DLA GMINY CHOCIANÓW.....	51
<b>8. CELE STRATEGICZNE.....</b>	<b>54</b>
<b>9. CELE OPERACYJNE.....</b>	<b>57</b>
<b>10. ZADANIA STRATEGICZNE.....</b>	<b>60</b>
<b>11. POWIĄZANIA CELÓW I ZADAŃ.....</b>	<b>69</b>
<b>12. PRZYJĘCIE STRATEGII.....</b>	<b>70</b>

<b><u>13. METRYKI I PROJEKTY REALIZACYJNE.....</u></b>	<b><u>71</u></b>
<u>13.1. CECHY METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO.....</u>	<u>71</u>
<u>13.2. STRUKTURA METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO.....</u>	<u>72</u>
<u>13.3. ORGANIZACJA PRAC NAD METRYKAMI ZADAŃ STRATEGICZNYCH GMINY CHOĆCIANÓW –     ZALECENIA DLA ZARZĄDU GMINY.....</u>	<u>73</u>
<u>13.4. UWAGI DODATKOWE NT. METRYK.....</u>	<u>75</u>
<u>13.5. PROJEKTY ZADAŃ STRATEGICZNYCH.....</u>	<u>76</u>
<b><u>14. ZARZĄD GMINY JAKO PODMIOT WDRAŻAJĄCY STRATEGIE.....</u></b>	<b><u>77</u></b>
<u>14.1. PRACE ZARZĄDU.....</u>	<u>77</u>
<u>14.2. ZASADY PRAC.....</u>	<u>85</u>
<u>14.3. PLAN RAMOWY.....</u>	<u>86</u>
<u>14.4. PIERWSZY, PÓLROCZNY PLAN SZCZEGÓŁOWY .....</u>	<u>90</u>
<b><u>15. STRUKTURA ORGANIZACYJNA URZĘDU MIASTA I GMINY.....</u></b>	<b><u>95</u></b>
<b><u>16. MONITORING WDRAŻANIA STRATEGII.....</u></b>	<b><u>96</u></b>
<b><u>17. PROMOCJA STRATEGII.....</u></b>	<b><u>108</u></b>
<b><u>18. DYNAMIKA HORYZONTU STRATEGII.....</u></b>	<b><u>109</u></b>
<b><u>19. STRATEGIA A KADENCYJNOŚĆ WŁADZ LOKALNYCH .....</u></b>	<b><u>110</u></b>
<u>19.1. CHARAKTER ZJAWISKA.....</u>	<u>110</u>
<u>19.2. SPOSOBY PRZECIWDZIAŁANIA.....</u>	<u>111</u>
<u>SPIS TABEL.....</u>	<u>114</u>
<u>ZAŁĄCZNIK NR 1. LISTA GOŚCI ZAPROSZONYCH DO UDZIAŁU W WARSZTATACH STRATEGICZNYCH</u>	<u>115</u>

## 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. Rozpoznana 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 Chocianów. 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-rozdziałowej, 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 korzyści

kierowanych przez gminę do lokalnych podmiotów gospodarczych oraz potencjalnych inwestorów zewnętrznych.

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

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

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

## **1.2. Zasada rozwoju zrównoważonego w Strategii Rozwoju Gminy Chocianów - 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,***
- ***uspołecznienia,***
- ***„zanieczyszczający płaci”,***
- ***prewencji,***
- ***przezorności,***
- ***BAT – stosowania najlepszych dostępnych technik,***
- ***subsydiarności,***
- ***skuteczności ekologicznej i ekonomicznej.***

Wymienione zasady zrównoważonego rozwoju (nazywanego też ekorozwojem) w dużym stopniu „rozszyfrowują” tę koncepcję dla potrzeb planowania strategicznego. Szczególne znaczenie ma zasada równego dostępu do środowiska przyrodniczego. Podkreśla to definicja Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju – *zrównoważony rozwój to rozwój, który zaspokajając dzisiejsze potrzeby nie uniemożliwia zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń*. Nadrzędność tej zasady akcentuje również Konstytucja RP w 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 „*rozwoj społeczno-gospodarczy, w którym w celu zrównoważenia szans dostępu do środowiska poszczególnych społeczności lub/i ich obywateli - zarówno współczesnego jak i przyszłych pokoleń, następuje proces integrowania działań: 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 pożądany stan przyrody, a z drugiej niepotrzebnie nie ogranicza ewolucji społeczeństwa i jego gospodarki.*

***Strategia Rozwoju Gminy Chocianów 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 „Szczytem 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 Chocianów 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 Chocianów.**

W procedurze konstruowania strategii rozwoju lokalnego gminy Chocianów 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 Chocianów, 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 jednodniowych spotkań zwanych *warsztatami strategicznymi*, które odbyły się w Chocianowie oraz w Piotrowicach k. Chojnowa w dniach 29 maja oraz 1 i 2 czerwca 2001 r. Uczestniczyli w nich, zaproszeni przez władze samorządowe, przedstawiciele społeczności gminy Chocianów, osoby spoza gminy

mające wpływ na jej rozwój oraz prowadzący spotkanie ekspert ds. planowania strategicznego dr Andrzej Sztando – pracownik jeleniogórskiej Katedry Gospodarki Regionalnej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ich aktywny, merytoryczny udział - zarówno w trakcie warsztatów strategicznych, jak i spotkań w mniejszych grupach roboczych oraz spotkań indywidualnych – zadecydował o pomyślnym przebiegu procedury planowania strategicznego.

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 określa przyszłą rolę gminy Chocianów w układzie terytorialnym oraz miejsce jej gospodarki w strukturze gospodarki narodowej, z drugiej zaś, zadecydują o skali dochodów tych podmiotów. Pośrednio zadecydują również o dochodach społeczności lokalnej oraz o dochodach własnych 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 prywatnymi

w 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 Chocianów jest zatem metodą podnoszenia skuteczności i efektywności realizacji misji. To społeczność lokalna gminy Chocianów jest beneficjentem ustaleń niniejszej Strategii.

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

1. **Udział jej przedstawicieli – liderów lokalnych – w warsztatach strategicznych.**
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. Atuty

Identyfikacji przedstawionych niżej atutów gminy Chocianów dokonano podczas warsztatów strategicznych. W drodze indywidualnych badań, ich uzupełnienia dokonał prowadzący warsztaty moderator. Mogą i powinny stanowić one filary rozwoju gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyzny rozwoju gminy Chocianów. Są one bowiem tymi jej cechami, które pozytywnie wyróżniają ją spośród innych gmin, przy czym różnice są na tyle duże, że – zdaniem liderów lokalnych i autora Strategii – można je atrakcyjnie zdyskontować. Wyróżnić możemy sześć, w wielu wypadkach nierozłącznych<sup>1</sup> następujących grup atutów gminy Chocianów (rysunek nr 1):

### ATUTY GOSPODARCZE

- a.) nieskażone lub skażone w niewielkim stopniu środowisko naturalne,
- b.) sprzyjające turystyce ukształtowanie terenu, w tym walory krajobrazowe,
- c.) korzystne turystycznie warunki klimatyczne,
- d.) duże i bogate przyrodniczo zasoby leśne,
- e.) zbiorniki wodne,
- f.) liczne walory ekoturystyczne<sup>2</sup>,
- g.) dobre warunki dla rozwoju ekoroelnictwa,
- h.) tradycje przemysłowe miasta,
- i.) zasoby kopalin (żwir, piasek, torf),
- j.) stosunkowo długi okres wegetacji roślin,
- k.) liczne zasoby taniej siły roboczej,
- l.) pałac,

---

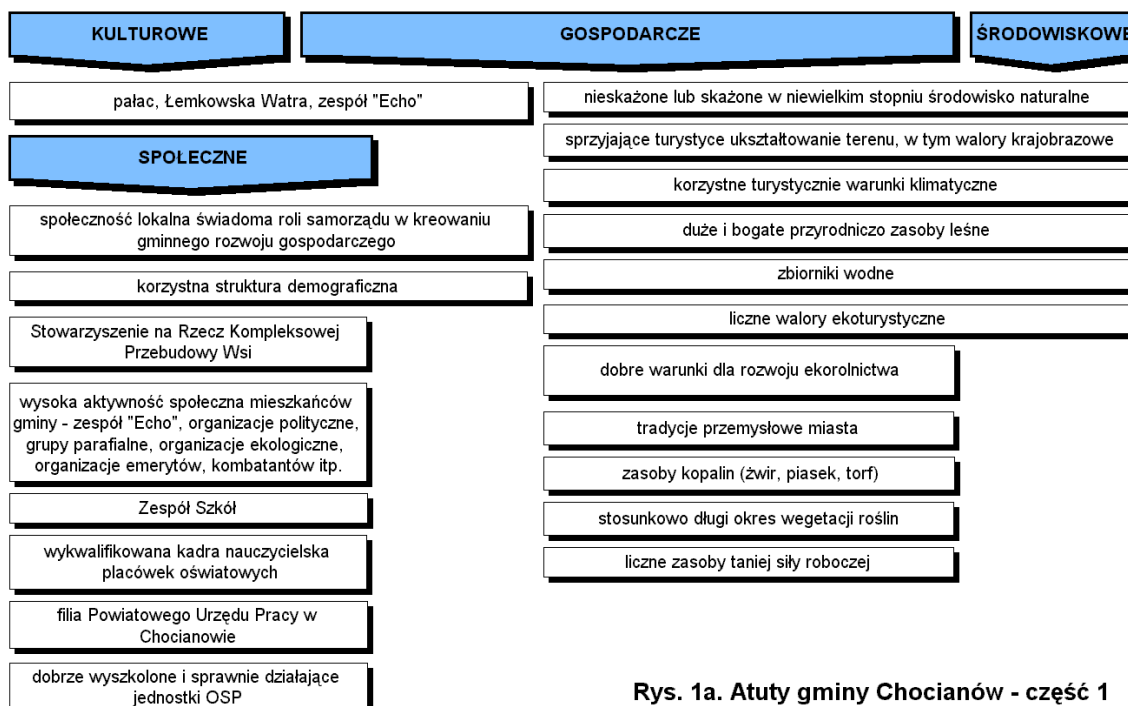
<sup>1</sup> Nierozłączność grup atutów wynika z faktu, iż niektóre z nich mają dualny charakter. Mogą być bowiem jednocześnie np. atutami, które można wykorzystać jako stymulanty rozwoju gospodarczego i atutami, które można wykorzystać jako stymulanty rozwoju środowiskowego.

<sup>2</sup> Atuty wymienione w pkt a) – f) mają charakter atutów, które można wykorzystać do rozwoju uzupełniającej funkcje gospodarcze działalności turystycznej.

m.) położenie w sąsiedztwie gminy Polkowice i gminy miejskiej Lubin,

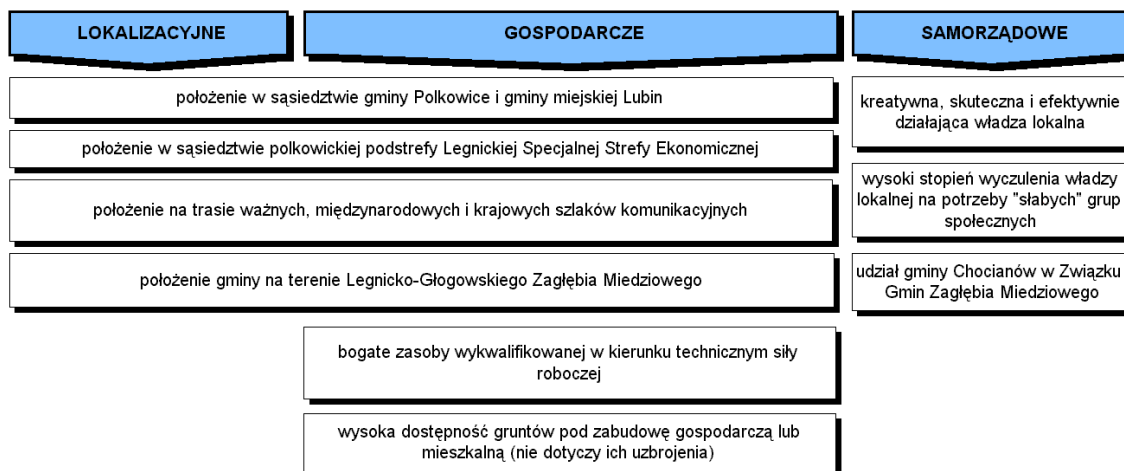


## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW



**Rys. 1a. Atuty gminy Chocianów - część 1**

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW



Rys. 1b. Atuty gminy Chocianów - część 2.

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

- n.) położenie w sąsiedztwie polkowickiej podstrefy Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,
- o.) położenie w pobliżu ważnych, międzynarodowych i krajowych szlaków komunikacyjnych,
- p.) położenie gminy na terenie Legnicko-Głogowskiego Zagłębia Miedziowego,
- q.) bogate zasoby wykwalifikowanej w kierunku technicznym siły roboczej,
- r.) wysoka dostępność gruntów pod zabudowę gospodarczą lub mieszkalną (nie dotyczy ich uzbrojenia),
- s.) społeczność lokalna świadoma roli samorządu w kreowaniu gminnego rozwoju gospodarczego,
- t.) korzystna struktura demograficzna.

### ATUTY SPOŁECZNE

- a.) społeczność lokalna świadoma roli samorządu w kreowaniu gminnego rozwoju gospodarczego,
- b.) korzystna struktura demograficzna,
- c.) Stowarzyszenie na Rzecz Kompleksowej Przebudowy Wsi,
- d.) wysoka aktywność społeczna mieszkańców gminy – zespół „Echo”, organizacje polityczne, grupy parafialne, organizacje ekologiczne, organizacje emerytów, kombatantów itp.,
- e.) Zespół Szkół,
- f.) wykwalifikowana kadra nauczycielska placówek oświatowych,
- g.) filia Powiatowego Urzędu Pracy w Chocianowie,
- h.) dobrze wyszkolone i sprawnie działające jednostki OSP.

### ATUTY LOKALIZACYJNE

- a.) położenie w sąsiedztwie gminy Polkowice i gminy miejskiej Lubin,

## **STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW**

- b.) położenie w sąsiedztwie polkowickiej podstrefy Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej,
- c.) położenie w pobliżu ważnych, międzynarodowych i krajowych szlaków komunikacyjnych,
- d.) położenie gminy na terenie Legnicko-Głogowskiego Zagłębia Miedziowego.

### **ATUTY SAMORZĄDOWE**

- a.) kreatywna, skuteczna i efektywnie działająca władza lokalna,
- b.) wysoki stopień wyczulenia władzy lokalnej na potrzeby „słabych” grup społecznych,
- c.) udział gminy Chocianów w Związku Gmin Zagłębia Miedziowego.

### **ATUTY ŚRODOWISKOWE**

- a.) nieskażone lub skażone w niewielkim stopniu środowisko naturalne,
- b.) sprzyjające turystyce ukształtowanie terenu, w tym walory krajobrazowe,
- c.) korzystne turystycznie warunki klimatyczne,
- d.) duże i bogate przyrodniczo zasoby leśne,
- e.) zbiorniki wodne,
- f.) liczne walory ekoturystyczne.

### **ATUTY KULTUROWE**

- a.) pałac,
- b.) zespół „Echo”,
- c.) Łemkowska Watra.

### 3. Problemy i zagrożenia

Niniejszy podrozdział zawiera prezentację problemów i zagrożeń rozwoju gminy Chocianów. Ich identyfikacji dokonano przyjmując następujące założenia:

1. *Zarówno problemy, jak i zagrożenia mogą mieć charakter (źródło pochodzenia) endogeniczny lub egzogeniczny.*
2. *Utrzymywanie się w długim okresie czasu w przyszłości istniejącego już dziś problemu może być traktowane jako zagrożenie. Niemal każdy problem implikuje lub może implikować zjawiska negatywne hamujące społeczny, gospodarczy, czy też środowiskowy rozwój gminy. Możliwość utrzymywania się problemu jest zatem zagrożeniem.*

Negatywne zjawiska, które występują obecnie w gminie Chocianów, i których dalsze utrzymywanie się można traktować jako zagrożenie oznaczono literami „P” i „Z” (problem i jednocześnie zagrożenie).

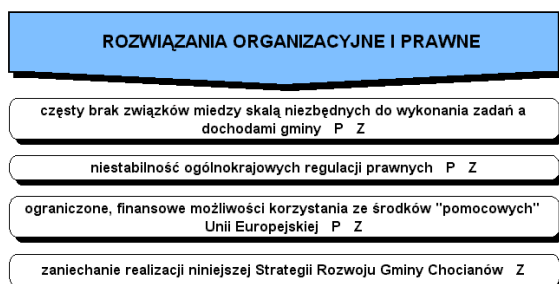
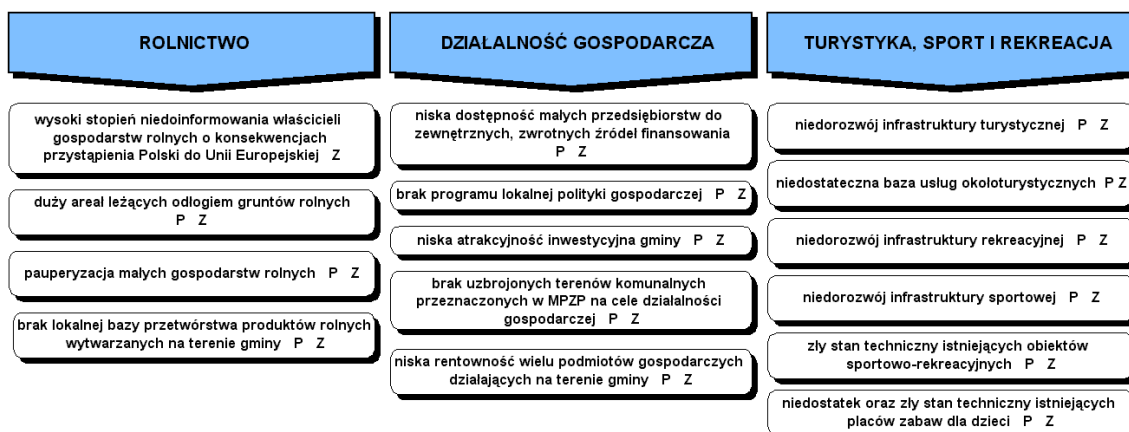
Negatywne zjawiska, których prawdopodobieństwo wystąpienia na terenie gminy Chocianów jest istotne, oznaczono literą „Z” (zagrożenie).

W drodze warsztatów strategicznych oraz badań własnych autora opracowującego strategię wyróżniono trzynaście poniższych, w wielu wypadkach nierozłącznych<sup>1</sup> grup problemów i zagrożeń rozwoju gminy Chocianów (zilustrowano je za pomocą rysunku nr 2):

---

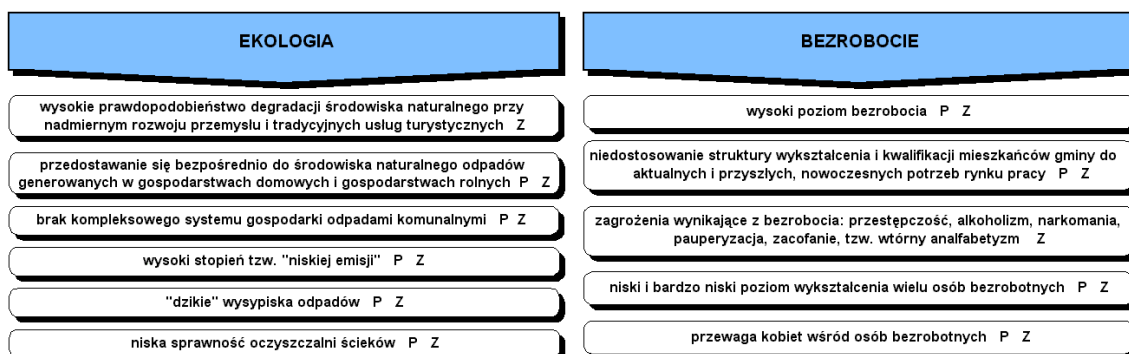
<sup>1</sup> Nierozłączność grup problemów i zagrożeń wynika z faktu, iż niektóre z nich zawierają zjawiska o wielorakim charakterze.

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW



**Rys. 2a. Problemy i zagrożenia rozwoju gminy Chocianów - część 1**

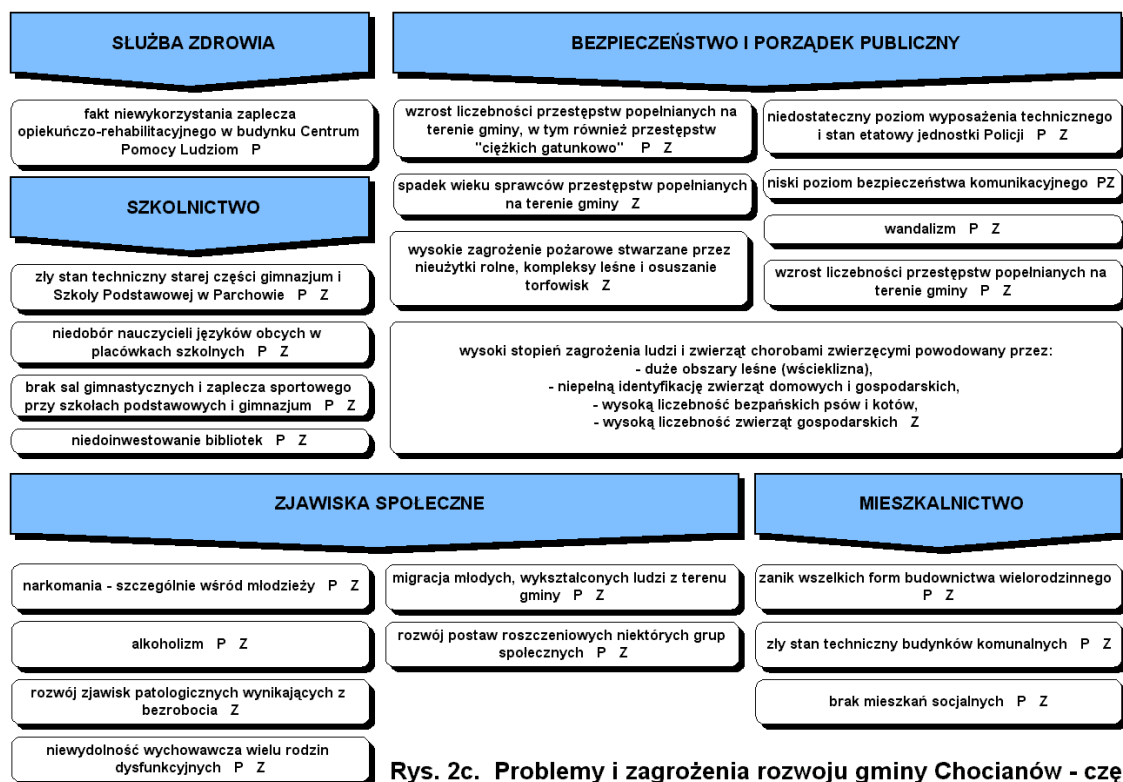
## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW



Rys. 2b. Problemy i zagrożenia rozwoju gminy Chocianów - część 2

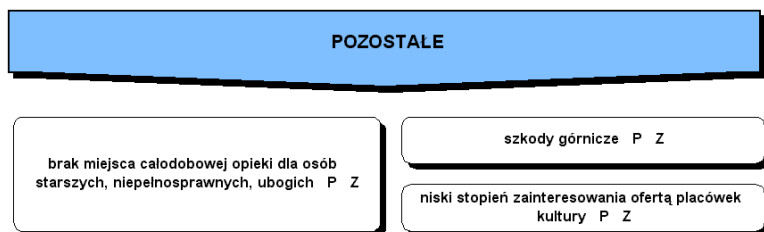


## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW



Rys. 2c. Problemy i zagrożenia rozwoju gminy Chocianów - część





Rys. 2d. Problemy i zagrożenia rozwoju gminy Chocianów - część

**Grupa 1 – ROLNICTWO**

- a.) wysoki stopień niedoinformowania właścicieli gospodarstw rolnych o konsekwencjach przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (Z),
- b.) duży areał leżących odłogiem gruntów rolnych (PZ),
- c.) pauperyzacja małych gospodarstw rolnych (PZ),
- d.) brak lokalnej bazy przetwórstwa produktów rolnych wytwarzanych na terenie gminy (PZ).

**Grupa 2 – DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA**

- a.) niska dostępność małych przedsiębiorstw do zewnętrznych, zwrotnych źródeł finansowania (PZ),
- b.) brak programu lokalnej polityki gospodarczej (PZ),
- c.) niska atrakcyjność inwestycyjna gminy (PZ),
- d.) brak uzbrojonych terenów komunalnych przeznaczonych w MPZP na cele działalności gospodarczej (PZ),
- e.) niska rentowność wielu podmiotów gospodarczych działających na terenie gminy (PZ).

**Grupa 3 – TURYSTYKA, SPORT I REKREACJA**

- a.) niedorozwój infrastruktury turystycznej (PZ),
- b.) niedostateczna baza usług okołoturystycznych (PZ),
- c.) niedorozwój infrastruktury rekreacyjnej (PZ),
- d.) niedorozwój infrastruktury sportowej (PZ),
- e.) zły stan techniczny istniejących obiektów sportowo-rekreacyjnych (PZ),
- f.) niedostatek oraz zły stan techniczny istniejących placów zabaw dla dzieci (PZ).

**Grupa 4 – ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I PRAWNE**

- a.) częsty brak związków między skalą niezbędnych do wykonania zadań a dochodami gminy (PZ),
- b.) niestabilność ogólnokrajowych regulacji prawnych (PZ),
- c.) ograniczone, finansowe możliwości korzystania ze środków „pomocowych” Unii Europejskiej (PZ),
- d.) zaniechanie realizacji niniejszej Strategii Rozwoju Gminy Chocianów (Z).

### **Grupa 5 – EKOLOGIA**

- a.) wysokie prawdopodobieństwo degradacji środowiska naturalnego przy nadmiernym rozwoju przemysłu i tradycyjnych usług turystycznych (Z),
- b.) przedostawanie się bezpośrednio do środowiska naturalnego odpadów generowanych w gospodarstwach domowych i gospodarstwach rolnych (PZ),
- c.) brak kompleksowego systemu gospodarki odpadami komunalnymi P Z
- d.) wysoki stopień tzw. „niskiej emisji” (PZ),
- e.) „dzikie” wysypiska odpadów (PZ),
- f.) niska sprawność oczyszczalni ścieków (PZ),

### **Grupa 6 – INFRASTRUKTURA TECHNICZNA**

- a.) zły stan dróg transportu rolniczego (PZ),
- b.) niesatysfakcjonujący stan techniczny wielu dróg i infrastruktury drogowej (przede wszystkim chodników) (PZ),
- c.) brak sieci wodociągowej w niektórych miejscowościach gminy (PZ),
- d.) brak sieci kanalizacyjnej niemal w całej gminie (PZ),
- e.) utrudnienia w komunikacji z Polkowicami (siedzibą Starostwa Powiatowego) (PZ),
- f.) niska dostępność infrastruktury technicznej na terenach budownictwa jednorodzinnego (PZ),

g.) bardzo wysokie koszty wytwarzania ciepła w istniejącej kotłowni olejowej (PZ).

#### **Grupa 7 – BEZROBOCIE**

- a.) wysoki poziom bezrobocia (PZ),
- b.) niedostosowanie struktury wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców gminy do aktualnych i przyszłych, nowoczesnych potrzeb rynku pracy (PZ),
- c.) zagrożenia wynikające z bezrobocia: przestępczość, alkoholizm, narkomania, pauperyzacja, zacofanie, tzw. wtórny analfabetyzm (Z),
- d.) niski i bardzo niski poziom wykształcenia wielu osób bezrobotnych (PZ),
- e.) przewaga kobiet wśród osób bezrobotnych (PZ).

#### **Grupa 8 – SŁUŻBA ZDROWIA**

- a.) fakt niewykorzystania zaplecza opiekuńczo-rehabilitacyjnego w budynku Centrum Pomocy Ludziom (P),

#### **Grupa 9 – SZKOLNICTWO**

- a.) brak sal gimnastycznych i zaplecza sportowego przy szkołach podstawowych i gimnazjum (PZ),
- b.) niedoinwestowanie bibliotek (PZ),
- c.) zły stan techniczny starej części gimnazjum i budynku Szkoły Podstawowej w Parchowie,
- d.) niedobór nauczycieli języków obcych w placówkach szkolnych.

#### **Grupa 10 – BEZPIECZEŃSTWO I PORZĄDEK PUBLICZNY**

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

- a.) wzrost liczebności przestępstw popełnianych na terenie gminy, w tym również przestępstw „ciężkich gatunkowo” (PZ),
- b.) spadek wieku sprawców przestępstw popełnianych na terenie gminy (Z),
- c.) wysokie zagrożenie pożarowe stwarzane przez nieużytki rolne, kompleksy leśne i osuszanie torfowisk (Z),
- d.) wysoki stopień zagrożenia ludzi i zwierząt chorobami zwierzęcymi powodowanymi przez (Z):
  - duże obszary leśne (wścieklizna),
  - niepełną identyfikację zwierząt domowych i gospodarskich,
  - wysoką liczebność bezpańskich psów i kotów,
  - wysoką liczebność zwierząt gospodarskich.
- e.) niedostateczny poziom wyposażenia technicznego i stan etatowy jednostki Policji (PZ),
- f.) niski poziom bezpieczeństwa komunikacyjnego (PZ),
- g.) wandalizm (PZ).

### Grupa 11 – ZJAWISKA SPOŁECZNE

- a.) narkomania - szczególnie wśród młodzieży (PZ),
- b.) alkoholizm (PZ),
- c.) rozwój zjawisk patologicznych wynikających z bezrobocia (Z),
- d.) niewydolność wychowawcza wielu rodzin dysfunkcyjnych (PZ),
- e.) migracja młodych, wykształconych ludzi z terenu gminy (PZ),
- f.) rozwój postaw roszczeniowych niektórych grup społecznych (PZ).

### Grupa 12 – MIESZKALNICTWO

- a.) zanik wszelkich form budownictwa wielorodzinnego (PZ),
- b.) zły stan techniczny budynków komunalnych (PZ),
- c.) brak mieszkań socjalnych (PZ).

**Grupa 13 – POZOSTAŁE**

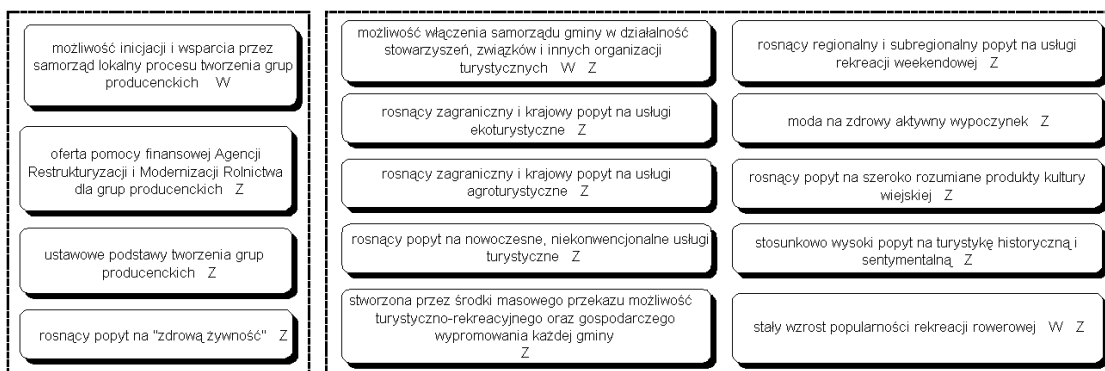
- a.) brak miejsca całodobowej opieki dla osób starszych, niepełnosprawnych, ubogich (PZ),
- b.) szkody górnicze (PZ),
- c.) niski stopień zainteresowania ofertą placówek kultury (PZ).

## 4. Szanse rozwoju

Struktura i treść niniejszego rozdziału wynika z przyjęcia przez autora następujących założeń:

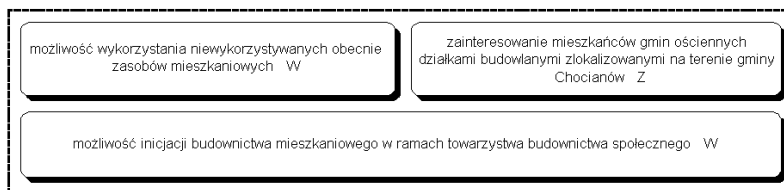
1. *Szanse rozwoju gminy mogą mieć zarówno charakter egzogeniczny, jak i endogeniczny. Oznacza to, że źródło szans znajduje się poza obszarem gminy lub na jej terenie. Zaistnieć może sytuacja, w której dana szansa ma jednocześnie endogeniczny i egzogeniczny charakter.*
2. *Szanse endogeniczne są tożsame z – wyróżniającymi gminę Chocianów spośród innych gmin – różnorodnymi możliwościami podjęcia działań stymulujących rozwój mającymi swoje źródło na terenie gminy. Różnica pomiędzy szansą endogeniczną a atutem polega na tym, że atut to istniejący dziś materialny, finansowy lub organizacyjny fakt, a endogeniczna szansa to jedna ze szczególnych, tzn. wyróżniających gminę Chocianów, a jednocześnie dla niej najkorzystniejszych, możliwości wykorzystania danego atutu lub grupy atutów.*
3. *Szanse egzogeniczne to te cechy bliższego lub dalszego otoczenia gminy Chocianów, które mogą zostać bardzo korzystnie zdyskontowane w procesie jej rozwoju.*

Zgodnie z przedstawionymi wyżej założeniami szanse o charakterze wewnętrznym opatrzone znakiem „W”, natomiast szanse zewnętrzne znakiem „Z”. Symbolem „WZ” oznaczono szanse mające źródła wewnętrzne i zewnętrzne (rysunek nr 3).



GRUPA 1

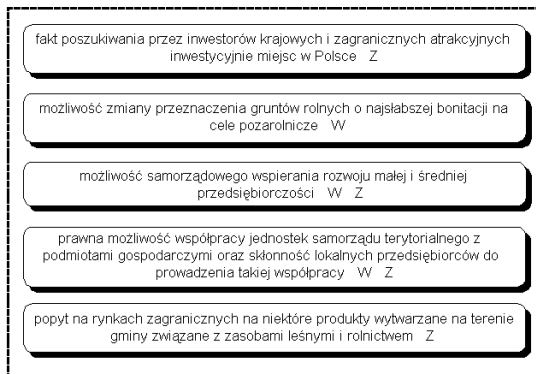
GRUPA 2



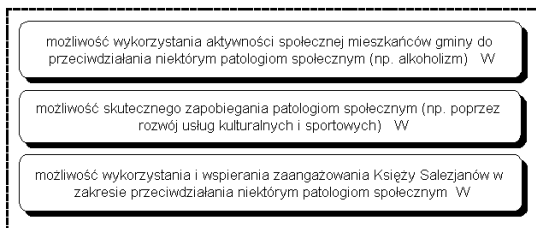
GRUPA 3

Rys 3a. Szanse rozwojowe gminy Chocianów - część 1

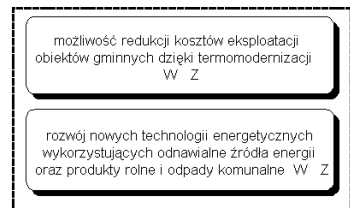




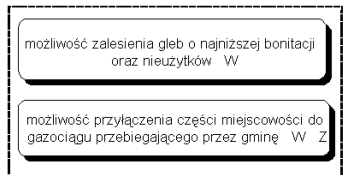
GRUPA 4



GRUPA 6



GRUPA 5



GRUPA 8

Rys 3b. Szanse rozwojowe gminy Chocianów - część 2

możliwość intensyfikacji współpracy międzysamorządowej w ramach Związku Gmin Zagłębia Miedziowego W Z	integracja Polski z Unią Europejską Z
możliwość włączenia jednostek OSP Trzebnice i Parchów do krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego W Z	możliwość udziału w procesie tworzenia Związku Gmin Dorzecza Odry W Z
możliwość wykorzystania obecności gminy w stowarzyszeniu "Dolny Śląsk w Unii Europejskiej" W Z	możliwość zaangażowania szerokich kręgów samorządowych, społecznych i gospodarczych w realizację Programu Kompleksowej Przebudowy Wsi W
oferta materialnego i merytorycznego wsparcia "instytucji pomocowych" Z (np. na zakup sprzętu ratownictwa technicznego i chemiczno-ekologicznego dla jednostek OSP włączonych do krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego)	możliwość prowadzenia stałej edukacji władz i pracowników samorządowych gminy m. in. w zakresie interwencjonizmu lokalnego, pozyskiwania środków pozabudżetowych itp. W Z
możliwość wykorzystania faktów: wysokiego bezrobocia, pauperyzacji, recesji społeczno-kulturalnej jako kluczowego argumentu w ubieganiu się o wsparcie "instytucji pomocowych" W	- prawna możliwość połączenia gminy Chocianów z gminą Polkowice - skłonność władz gminy Chocianów oraz części jej mieszkańców do takiej operacji W Z
możliwość realizacji wielu zadań ważnych dla rozwoju gminy na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego W Z	prawna i finansowa możliwość opracowania (zgodnie z art. 18, ust. 2, pkt 6 ustawy o samorządzie gminnym) i realizacji programu lokalnej polityki gospodarczej W
możliwość rozwoju samorządowej współpracy transgranicznej oraz skłonność partnerów zagranicznych do tego typu współpracy W Z	możliwość przyjęcia i wdrożenia Strategii Rozwoju Gminy Chocianów W
prawna możliwość skutecznej i efektywnej realizacji fakultatywnych oraz obligatoryjnych zadań samorządowych za pomocą semipublicznych instytucji rozwoju lokalnego W Z	możliwość zaangażowania szerokich kręgów społeczno-gospodarczych w konsekwentną realizację strategii rozwoju gminy W
możliwość udziału w procesie tworzenia instytucji rozwoju subregionu polkowickiego zainicjowanym przez władze powiatowe Z	możliwość inicjacji współpracy Zespołu Szkół ze spółkami VV zlokalizowanymi w polkowickiej podstrefie Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej W Z
możliwość integracji Strategii Rozwoju Gminy Chocianów ze Strategią Rozwoju Powiatu Polkowickiego W Z	możliwość integracji Strategii Rozwoju Gminy Chocianów ze Strategią Rozwoju Województwa Dolnośląskiego W Z

GRUPA 7

Rys 3c. Szanse rozwojowe gminy Chocianów - część 3

Liderzy gminy Chocianów, biorący udział w dyskusji warsztatowej podkreślali, podając przy tym liczne przykłady, iż gmina ta posiada wiele niewykorzystanych dostatecznie możliwości rozwojowych. Biorąc pod uwagę cechy wspólne dokonać możemy ich podziału na osiem, następujących grup podstawowych:

1. Grupa szans związanych z rozwojem rolnictwa;
2. Grupa szans związanych z rozwojem usług turystycznych, paraturystycznych i okołoturystycznych;
3. Grupa szans związanych z rozwojem mieszkalnictwa;
4. Grupa szans związanych z rozwojem szeroko rozumianej przedsiębiorczości;
5. Grupa szans energetycznych;
6. Grupa szans społecznych;
7. Grupa szans – możliwości działań samorządu gminy;
8. Grupa pozostałych szans.

**Grupa pierwsza** zawiera szanse, których wykorzystanie zdynamizuje działalność rolniczą prowadzoną na terenie gminy. Są to:

- a.) możliwość inicjacji i wsparcia przez samorząd lokalny procesu tworzenia grup producenckich (W),
- b.) oferta pomocy finansowej Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa dla grup producenckich (Z),
- c.) ustawowe podstawy tworzenia grup producenckich (Z),
- d.) rosnący popyt na „zdrową żywność” (Z).

**Grupa druga** to grupa szans mających kluczowe znaczenie dla rozwoju funkcji turystycznych gminy. Szansami tymi są:

- a.) możliwość włączenia samorządu gminy w działalność stowarzyszeń, związków i innych organizacji turystycznych (WZ),
- b.) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi ekoturystyczne (Z),
- c.) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi agroturystyczne (Z),
- d.) rosnący popyt na nowoczesne, niekonwencjonalne usługi turystyczne (Z),
- e.) stworzona przez środki masowego przekazu możliwość turystyczno-rekreacyjnego oraz gospodarczego wypromowania każdej gminy (Z),
- f.) rosnący regionalny i subregionalny popyt na usługi rekreacji weekendowej (Z),

- g.) moda na zdrowy aktywny wypoczynek (Z),
- h.) rosnący popyt na szeroko rozumiane produkty kultury wiejskiej (Z),
- i.) stosunkowo wysoki popyt na turystykę historyczną i sentymentalną (Z),
- j.) stały wzrost popularności rekreacji rowerowej (WZ).

**Trzecia grupa** związana jest z rozwojem mieszkalnictwa. Obejmuje ona szanse takie jak:

- a.) możliwość wykorzystania niewykorzystywanych obecnie zasobów mieszkaniowych (W),
- b.) zainteresowanie mieszkańców gmin ościennych działkami budowlanymi zlokalizowanymi na terenie gminy Chocianów (Z),
- c.) możliwość inicjacji budownictwa mieszkaniowego w ramach towarzystwa budownictwa społecznego (W).

**Grupa czwarta** obejmuje szanse, których wykorzystanie zintensyfikuje proces rozwoju zbiorowości gminnych struktur gospodarczych. Godząc się na duże uproszczenie, można przyjąć, iż są to szanse o charakterze ogólnym odnoszące się do możliwości organizacyjnych i proceduralnych samorządu lokalnego oraz do aktualnych zjawisk mezoekonomicznych i makroekonomicznych. Szansami zakwalifikowanymi do tej grupy są:

- a.) fakt poszukiwania przez inwestorów krajowych i zagranicznych atrakcyjnych inwestycyjnie miejsc w Polsce (Z),
- b.) możliwość zmiany przeznaczenia gruntów rolnych o najslabszej bonitacji na cele pozarolnicze (W),
- c.) możliwość samorządowego wspierania rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości (WZ),
- d.) prawna możliwość współpracy jednostek samorządu terytorialnego z podmiotami gospodarczymi oraz skłonność lokalnych przedsiębiorców do prowadzenia takiej współpracy (WZ),

- e.) popyt na rynkach zagranicznych na niektóre produkty wytwarzane na terenie gminy związane z zasobami leśnymi i rolnictwem (Z).

**Piąta grupa** szans zawiera szanse związane z energetyką. W grupie tej znajdują się szanse takie jak:

- a.) możliwość redukcji kosztów eksploatacji obiektów gminnych dzięki termomodernizacji (WZ),
- b.) rozwój nowych technologii energetycznych wykorzystujących odnawialne źródła energii oraz produkty rolne i odpady komunalne (WZ).

**Szósta grupa** zawiera szanse, których źródło znajduje się w szeroko rozumianych strukturach społecznych gminy. Są nimi:

- a.) możliwość wykorzystania aktywności społecznej mieszkańców gminy do przeciwdziałania niektórym patologiom społecznym (W),
- b.) możliwość wykorzystania i wspierania zaangażowania Księży Salezjanów w zakresie przeciwdziałania niektórym patologiom społecznym (W),
- c.) możliwość skutecznego zapobiegania patologiom społecznym (np. poprzez rozwój usług kulturalnych i sportowych) (W).

**Siódma grupa** to grupa szczególna. Zawiera bowiem szanse kontynuacji, aktywizacji i udoskonalenia tych form działalności samorządowej, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na rozwój gminy. Są to:

- a.) możliwość intensyfikacji współpracy międzysamorządowej w ramach Związku Gmin Zagłębia Miedziowego (WZ),
- b.) możliwość włączenia jednostek OSP Trzebnice i Parchów do krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (WZ),
- c.) oferta materialnego i merytorycznego wsparcia „instytucji pomocowych” (Z) (np. na zakup sprzętu ratownictwa technicznego i chemiczno-ekologicznego dla jednostek OSP włączonych do krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego),

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

- d.) możliwość wykorzystania faktów: wysokiego bezrobocia, pauperyzacji, recesji społeczno-kulturalnej jako kluczowego argumentu w ubieganiu się o wsparcie „instytucji pomocowych” (W),
- e.) możliwość realizacji wielu zadań ważnych dla rozwoju gminy na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego (WZ),
- f.) możliwość rozwoju samorządowej współpracy transgranicznej oraz skłonność partnerów zagranicznych do tego typu współpracy (WZ),
- g.) prawna możliwość skutecznej i efektywnej realizacji fakultatywnych oraz obligatoryjnych zadań samorządowych za pomocą semipublicznych instytucji rozwoju lokalnego (WZ),
- h.) możliwość udziału w procesie tworzenia instytucji rozwoju subregionu polkowickiego zainicjowanym przez władze powiatowe (Z),
- i.) możliwość integracji Strategii Rozwoju Gminy Chocianów ze Strategią Rozwoju Powiatu Polkowickiego (WZ),
- j.) integracja Polski z Unią Europejską (Z),
- k.) możliwość wykorzystania obecności gminy w stowarzyszeniu „Dolny Śląsk w Unii Europejskiej”,
- l.) możliwość udziału w procesie tworzenia Związku Gmin Dorzecza Odry (WZ),
- m.) możliwość zaangażowania szerokich kręgów samorządowych, społecznych i gospodarczych w realizację Programu Kompleksowej Przebudowy Wsi (W),
- n.) możliwość prowadzenia stałej edukacji władz i pracowników samorządowych gminy m. in. w zakresie interwencjonizmu lokalnego, pozyskiwania środków pozabudżetowych itp. (WZ),
- o.) prawna możliwość połączenia gminy Chocianów z gminą Polkowice oraz skłonność władz gminy Chocianów oraz części jej mieszkańców do takiej operacji (WZ),
- p.) prawna i finansowa możliwość opracowania (z art. 18, ust. 2. pkt 6 ustawy o samorządzie gminnym) i realizacji programu lokalnej polityki gospodarczej (W),
- q.) możliwość przyjęcia i wdrożenia Strategii Rozwoju Gminy Chocianów (W),

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

- r.) możliwość zaangażowania szerokich kręgów społeczno-gospodarczych w konsekwentną realizację strategii rozwoju gminy (W),
- s.) możliwość inicjacji współpracy Zespołu Szkół ze spółkami VW zlokalizowanymi w polkowickiej podstrefie Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (WZ),
- t.) możliwość integracji Strategii Rozwoju Gminy Chocianów ze Strategią Rozwoju Województwa Dolnośląskiego (WZ).

Ostatnia, *szósta grupa* ma charakter zbiorczy i obejmuje szanse takie jak:

- a.) możliwość zalesienia gleb o najniższej bonitacji oraz nieużytków (W),
- b.) możliwość przyłączenia części miejscowości do gazociągu przebiegającego przez gminę (WZ).

## 5. Horyzont czasowy strategii

Strategie rozwoju jednostek samorządu terytorialnego w tym gmin sporządzone są najczęściej dla perspektywy 15 lat. Dotyczy to zarówno polskich samorządów, jak i samorządów Unii Europejskiej, Ameryki Północnej oraz niektórych samorządów krajów postsocjalistycznych. Rzadziej stosuje się horyzont 20 letni. Bardzo rzadko spotkać można strategię o innym horyzoncie czasowym. Przyjęcie dla Strategii Rozwoju Gminy Chocianów 15-letniego horyzontu czasowego implikowało konieczność jednoczesnego spełnienia następujących warunków podczas jej sporządzania:

1. **Docelowy stan gminy, który chcemy osiągnąć to stan za 15 lat, począwszy od dnia przyjęcia Strategii.**
2. **Zadania strategiczne zawarte w Strategii powinny zostać zakończone najpóźniej po upływie 9 lat od dnia przyjęcia Strategii.**

**UWAGA** – okres ten jest krótszy od wyznaczonego przez moment docelowego stanu gminy ponieważ:

- a. **Zadania strategiczne, których realizacja została zakończona w 9 roku często dają efekty po kilku latach. Przyjmuje się, że najpóźniej w 15 roku.**
- b. **Najczęściej zakłada się, że realizacja zadań strategicznych przebiegać będzie w bieżącej kadencji władz samorządowych oraz w dwóch następnych. Stąd też maksymalnie 9 letni okres realizacji zadań począwszy od trzeciego kwartału 2001 roku.**



## 6. Wizja

Prawidłowe określenie celów strategicznych i operacyjnych rozwoju gminy wymaga zarysowania wizji jej przyszłości. ***Obraz gminy Chocianów 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 Chocianów:***

**A.** *Lokalny system edukacji podstawowej będzie bazował na nowoczesnych obiektach szkolnych wyposażonych w niezbędną infrastrukturę edukacyjną (w tym biblioteczną) i sportową. Funkcjonować będzie szkoła średnia kształcąca zgodnie z aktualnymi i przyszłymi, lokalnymi i subregionalnymi potrzebami rynku pracy. Poprawie ulegnie znajomość języków obcych. Upowszechnieniu ulegnie dostęp do internetu we wszystkich placówkach oświatowych. System edukacji uzupełniany będzie opieką i wychowaniem przedszkolnym realizowanym na bazie nowoczesnych, integracyjnych placówek przedszkolnych.*

**B.** *Atrakcyjniejszy - w swej różnorodności – będzie lokalny rynek pracy, oferujący nowe miejsca pracy i czasowe formy zatrudnienia powstałe dzięki rozwojowi sektorów przemysłu, usług, sezonowej, a w przyszłości całorocznej turystyki i rekreacji. Na rozwój przedsiębiorczości składał się będzie nie tylko rozwój, wspieranych przez samorząd, małych firm lokalnych, ale również inwestycje zewnętrzne będące wynikiem, stymulowanej przez władze lokalne, silnej grawitacji gospodarczej gminy. Będzie ona bowiem znana z otwartości na potencjalnych inwestorów oraz interesujące-*

go układu bodźców proinwestycyjnych. Dzięki temu bezrobocie osiągnie wyraźnie niższy poziom od średniej regionalnej.

**C.** *Gmina Chocianów, dzięki konsekwentnej realizacji polityki ekorozwoju, będzie rejonem, który zachowa wysoką jakość wszystkich komponentów środowiska przyrodniczego (w tym przede wszystkim lasów i wód). Gmina posiadać będzie nowoczesny system gospodarki odpadami komunalnymi stanowiący element rozwiązań subregionalnych. Zlikwidowane zostaną tzw. „dzikie” wysypiska śmieci. Zamknięte i zrekultywowane zostanie składowisko odpadów przy ul. Spacerowej, zakończona zostanie rekultywacja składowiska przy ul. Szprotawskiej. Względna ilość odpadów wytwarzanych w gospodarstwach domowych oraz przedostających się w sposób niekontrolowany do środowiska naturalnego ulegnie wyraźnemu zmniejszeniu. Pranej ochronie podlegać będą wszystkie ważniejsze elementy lokalnego ekosystemu.*

*Wysoka jakość środowiska, poprawa ład przestrzennego (np. wykształcenie centrum handlowo-usługowego Chocianowa czyli tzw. wizytówki miasta) i estetyki (m.in. dzięki wzrostowi poziomu zamożności i edukacji ekologicznej lokalnej społeczności), rewitalizacja zabudowy oraz uporządkowana gospodarka wodno-ściekowa stanowiąc będą istotne impulsy rozwoju wielorakich aktywności gospodarczych, w tym funkcji turystyczno-wypoczynkowej oraz nieuciążliwej ekologicznie funkcji produkcyjnej.*

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

*Drogi gminne posiadać będą równe i trwałe, asfaltowe nawierzchnie. W większości ich odcinków, przebiegających przez obszar średnio lub gęsto zabudowany, będą posiadały chodniki oraz inną niezbędną infrastrukturę drogową. Poprawie ulegnie również stan dróg powiatowych. Funkcjonować będzie nowa droga poprawiająca dostępność części gminy do Polkowic. Istnieć będą liczne parkingi, w tym również dla pojazdów transportu ciężkiego. Upowszechnieniu ulegnie fakultatywne oznakowanie informacyjne.*

**E.** *Rolnictwo w gospodarce gminy Chocianów nadal pełnić będzie istotną rolę. Nastąpi jednak jego istotna restrukturyzacja polegająca na wzroście udziału działalności średnio i wysoko wyspecjalizowanej (rolnictwo intensywne, ekorolnictwo, sadownictwo itp.) kosztem udziału tradycyjnych, ekstensywnych metod i form upraw. Zmianie ulegnie również struktura powierzchni gospodarstw. Wzrośnie udział gospodarstw dysponujących dużym arealem oraz nastąpi zdecydowany spadek liczebności gospodarstw małych i bardzo małych.*

*Znacznie korzystniejsze niż dziś będą warunki rozwoju rolnictwa. Rozwinie się lokalny rynek skupu produktów rolnych (na cele spożywcze i przemysłowe). Przejazdne w różnych warunkach atmosferycznych staną się drogi transportu rolniczego.*

*Funkcje komplementarne w stosunku do działalności rolniczej pełnić będzie agroturystyka, ekoturystyka, własne przetwórstwo spożywcze (w tym produkcja tzw. zdrowej żywności) i inna drobna wytwórczość. Dzięki temu wzrośnie liczebność pozarolniczych miejsc pracy zlokalizowanych na terenach wiejskich.*

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

**F.** *Gmina Chocianów charakteryzować się będzie wysokim poziomem bezpieczeństwa i porządku publicznego. Jego gwarantami będą: liczniejsze i lepiej wyposażone niż obecnie siły Policji, system monitoringu wizyjnego, nowoczesna Komenda Policji, automatyczne radary, spowalniacze ruchu, sygnalizacja świetlna, drogi rowerowe, chodniki, oświetlenie uliczne, prawidłowo zorganizowane miejsca rekreacji, system ratowniczo-gaśniczy oparty na poprawnej bazie lokalowo-sprzętowej. Minimalizacji zagrożeń sprzyjać będzie niższe bezrobocie, edukacja profilaktyczna oraz atrakcyjna i powszechnie dostępna dla młodzieży oferta zajęć pozalekcyjnych.*

**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. Funkcje uzupełniające systemu kanalizacji i oczyszczania pełnić będą małe, proekologiczne przydomowe oczyszczalnie ścieków. Cała gmina objęta będzie nowoczesną siecią telekomunikacyjną. Rozwijać będzie się sieć gazowa. Znacząca część infrastruktury będzie wynikiem realizacji Programu Kompleksowej Przebudowy Wsi.*

**H.** *Gmina Chocianów stanie się obszarem, uzupełniającego pozostałe funkcje, zagospodarowania rekreacyjno-turystycznego, przez co stanie się jednym ze składników zaplecza wypoczynkowego dla subregionu oraz dalszych regionów.*

*Wzrośnie liczebność turystów korzystających z walorów gminy, w tym również turystów zagranicznych.*

*Na jej terenie funkcjonować będą kwatery prywatne, pensjonaty, małe placówki gastronomiczne, działki rekreacyjne oraz obiekty infrastruktury sportowo-rekreacyjnej takie jak np.: boiska, korty, stawy wędkarskie, ścieżki rowerowe i przyrodnio-edukacyjne itp. Rozwojowi usług turystycznych sprzyjać będzie wyraźnie wyższy niż w chwili obecnej poziom estetyki gminy (obiektów prywatnych i publicznych, zieleni gminnej itp.).*

*Wyposażenie infrastrukturalne sprawiać będzie, iż gmina postrzegana będzie jako przyjazna osobom przyjezdnym. Chodzi tu przede wszystkim o połączenia drogowe i ich oznakowanie oraz parkingi, systemy informacji turystycznej, ścieżki rowerowe, chodniki, szlaki itp.*

*Infrastruktura rekreacyjna stanie się nie tylko ofertą adresowaną do osób przyjezdnym. Stanowić będzie bowiem ważny składnik jakości życia mieszkańców gminy, począwszy od tych najmłodszych (np. liczne place zabaw), a skończywszy na najstarszych (np. zrewitalizowany park miejski).*

*Podstawowym, lecz nie jedynym walorem turystyczno-rekreacyjnym gminy będzie jej ekosystem. Niektóre z miejsc gminy staną się symbolami nienaruszonej symbiozy człowieka z ekosystemem nieskażonym działalnością ludzką. Istotnym uzupełnieniem atutów turystyczno-rekreacyjnych i ekoturystycznych będą walory kultu-*

ry subregionu, takie jak np.: historia (zabytki), ludowe rękodzieło artystyczne i sztuka.

**I.** Udoskonaleniu ulegnie sfera usług socjalnych i opiekuńczych. Jej poziom rozwoju będzie z jednej strony gwarantował niezbędne minimum akceptowanych przez społeczność lokalną świadczeń, a z drugiej będzie konstruktywną odpowiedzią na aktualne zapotrzebowanie na te świadczenia.

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

**J.** W gminie Chocianów rozwijać się będą prośrodowiskowe systemy energetyczne. Dotyczyć to będzie zarówno obiektów i infrastruktury publicznej, jak i majątku prywatnego. Sprzyjać temu będzie: termomodernizacja, energetyczne wykorzystywanie odpadów (np. kotłownie na biomasę), upowszechnienie systemów grzewczych bazujących na niskoemisyjnych mediach energetycznych (np. gaz, olej opalowy itp.), a także upowszechnienie energooszczędnego oświetlenia.

**K.** Podstawą rozwoju systemu mieszkalnictwa stanie się budownictwo indywidualne oraz wielorodzinne realizowane w ramach towarzystwa budownictwa społecznego. Rolą samorządu lokalnego stanie się wyznaczanie, przygotowywanie i udostępnianie gruntów komunalnych oraz zapewnianie ich infrastrukturalnej obsługi. Teren gminy stanie się miejscem osiedlania się osób uprzednio zamieszkałych w sąsiednich miejscowościach. Renowacji poddany zostanie rynek Chocianowa.

**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 (szczególnie przy wszystkich placówkach szkolnych), a także

*dzięki działaniom organizacji społecznych i sportowych promujących aktywny fizycznie styl życia.*

**M.** *Jedną z cech charakterystycznych dla gminy Chocianów będzie wysoka, podobnie jak dziś, aktywność władzy i społeczności lokalnej. Cennymi formami zagospodarowania aktywności społecznej będą organizacje społeczne działające w obszarach kultury, sportu, rekreacji, edukacji, pomocy społecznej i ochrony środowiska. Władzę sprawować będą wysoko wykwalifikowani i dynamiczni ludzie, szanujący wolę społeczności lokalnej oraz działający nie tylko w zakresie obligatoryjnych zadań samorządu gminy, ale również w obszarze zadań fakultatywnych. Wiele z tych zadań realizowanych będzie we współpracy (w tym transgranicznej) z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami, podmiotami gospodarczymi itp. W okresach kilkuletnich sporządzane i konsekwentnie wdrażane będą, konstruowane metodą partycypacji społecznej, strategie rozwoju lokalnego.*

*Urząd Miasta i Gminy stanie się przyjaznym dla mieszkańców gminy, skutecznym i efektywnym, posiadającym certyfikat ISO, narzędziem realizacji zadań samorządowych.*

**N.** *Zmarginalizowane zostanie zjawisko wieloletniego nieużytkowania gruntów o najslabszej bonitacji gleb. Będą one zagospodarowywane na cele leśne i budownictwa mieszkaniowego oraz przeznaczane pod działalność gospodarczą.*

**O.** *Atrakcyjna i zróżnicowana oferta sfery kulturalnej, obejmująca teren całej gminy, świadczyć będzie o wysokim poziomie rozwoju społecznego gminy. Rola samorządu gminy w zakresie kultury zmieni się z podmiotu organizującego działalność kulturalną w podmiot wspomagający najwartościowsze inicjatywy inicjowane oraz realizowane przez mieszkańców gminy i ich organizacje społeczne. Oznacza to nie tylko współdziałanie społeczności i władzy w organizowaniu przedsięwzięć kultural-*

*nych, ale również w tworzeniu materialnej bazy stanowiącej dla niej fundament działalności.*

**P.** *Udoskonaleniu ulegnie materialna i organizacyjna sfera służby zdrowia. Jej charakterystycznym elementem będą zmodernizowane obiekty niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej. Dzięki wymianie i uzupełnieniu wyposażenia technicznego oraz rozwojowi kadr medycznych rozszerzeniu ulegnie zakres świadczonych na terenie gminy usług medycznych. Prawidłowa baza materialno-organizacyjna oraz wdrażane programy profilaktyczne spowodują podniesienie poziomu zdrowotności mieszkańców gminy.*

**R.** *Gmina Chocianów stanie się przykładem jednostki samorządu terytorialnego biorącej pod uwagę potrzeby osób niepełnosprawnych. Zlikwidowane zostaną bariery architektoniczne we wszystkich gminnych obiektach użyteczności publicznej.*

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

*Jedną z najważniejszych stymulant takiej społecznej oceny jakości gminy będzie porównywalność warunków życia w miejskiej i wiejskiej jej części.*

**T.** *Istnieje istotne prawdopodobieństwo, iż opisywany w powyższych podpunktach teren gminy Chocianów stanowić będzie część nowej jednostki samorządu terytorialnego będącej wynikiem połączenia jej z gminą Polkowice. Podstawowymi przesłankami działań zmierzających do takiego rozwiązania jest szereg korzyści materialnych jakie mogłyby obie wspomniane gminy uzyskać dzięki połączeniu.*

Struktura zaprezentowanej wizji przyszłości nie jest przypadkowa. Zdaniem liderów, biorących udział w spotkaniach warsztatowych, jej składniki stanowią zbiór strategicznych punktów w wielowymiarowej przestrzeni gminy Chocianów 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 przyśpieszony wzrost ryzyka rozproszenia ograniczonych przecież 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.



## 7. Podmioty strategii

Kategorię gminy Chocianów 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 Chocianów 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?”*

### **7.1. Argumenty za pierwszym wariantem – strategia jednostki samorządowej zwana „strategią zarządu”:**

- W uchwale o przyjęciu Strategii Rada zobowiązuje Zarząd 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 Zarządu z wykonania Strategii? (wprawdzie Zarządu nie rozlicza się ze Strategii tak jak z wykonania budżetu, ale kontrola istnieje). **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 Chocianów są mocno ograniczone, przy czym wiele z nich to tzw. „znaczone pieniądze”. **Jeśli Strategia zawierać bę-**

dzie wiele zadań fakultatywnych czyli pozaustawowych, to z całą pewnością nie zostanie zrealizowana ponieważ nie będzie można znaleźć środków na realizację tych zadań.

## **7.2. 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.
- Liderzy lokalni gminy Chocianów biorący udział w warsztatach strategicznych zgłosili wiele propozycji zadań, które tylko częściowo dotyczą ustawowych zadań samorządu gminy lub nie dotyczą ich w ogóle. Dotyczy to nawet Radnych i członków Zarządu. Mają oni bowiem nadzieję, 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 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 terytorium gminy.

### **7.3. Rozwiązania przyjęte dla gminy Chocianów**

Autor niniejszego dokumentu uznał, że najlepszym wyjściem z tej sytuacji przedstawionej w rozdziałach 7.1. i 7.2. jest zaakceptowanie faktu, iż Strategia Rozwoju Gminy Chocianów będzie odnosić się częściowo do realizacji zadań ustawowych, a częściowo do zadań fakultatywnych związanych z rozwojem gminy jako układu społeczno-gospodarczego.

Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają zadania strategiczne. Są one składnikiem przesadzającym o faktycznej treści Strategii. Ich zbiór decyduje o tym czy Strategia jest bardziej „Strategią Zarządu”, czy też „Strategią całego układu społeczno-terytorialnego”.

W związku z tym lista zadań strategicznych gminy Chocianów 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 Chocianów 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 Chocianów 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 Chocianów jako wielowymiarowego układu społeczno-gospodarczego. W związku z tym władze lokalne biorą na siebie ciężar ich realizacji i odpowiedzial-

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

UWAGA – Wprowadzając takie zadania do Strategii autor zawsze miał na uwadze 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 potencjalne przedsięwzięcia, których realizacja sprzyjałaby rozwojowi gminy Chocianów, 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 Chocianów jako proces wysoce pozytywny, którego wsparcie merytoryczne lub organizacyjne będzie, w wypadku otrzymania odpowiedniego sygnału od podmiotu wykonawczego, wnikliwie rozważane.**

## 8. Cele strategiczne

Analiza wszystkich propozycji przedstawionych podczas warsztatów strategicznych oraz raportów o stanie gminy Chocianów przedłożonych przez Urząd Miasta i Gminy pozwala na sformułowanie trzech celów strategicznych odpowiadających gospodarczej i społecznej i środowiskowej płaszczyźnie rozwoju terytorialnego:

- 1. Wysoki poziom aktywności gospodarczej;***
- 2. Wysoki poziom warunków życia mieszkańców;***
- 3. Wysoka jakość środowiska naturalnego.***

Pierwszy z wymienionych celów odnosi się do funkcji produkcyjnych i usługowych gminy, określa skalę i strukturę tzw. „korzyści zewnętrznych” oferowanych przez gminę dla inwestorów lokujących swoją działalność gospodarczą na jej terenie. Skalę i strukturę tych korzyści określa między innymi poziom rozwoju infrastruktury oraz dostępność zasobów naturalnych (np. wody) i źródeł energii. Niebagatelne znaczenie ma również struktura i skala rynków pracy, zaopatrzenia i zbytu, a także aktywności społeczności oraz władzy lokalnej określających i realizujących strategię rozwoju lokalnego.

Drugi z przedstawionych celów strategicznych rozwoju lokalnego wytycza postulowane warunki określające „jakość życia” w gminie. „Jakość życia” jest wypadkową oferowanych dla społeczności lokalnej „warunków bytowych” i „walorów użytkowych” gminy. Warunki bytowe obejmują całokształt związków człowieka z otoczeniem, dotyczą m.in. stosunków społecznych, ekonomicznych, warunków mieszkaniowych i obsługi, a także warunków tworzonych przez walory lub niedostatki środowiska przyrodniczego oraz ład przestrzenny i funkcjonalność zagospodarowania terenów. „Walory użytkowe” to warunki bytowe skorygowane przez możliwość i dostępność ich masowej konsumpcji. Dla potrzeb niniejszego opracowania dokonano następujących klasyfikacji „warunków użytkowych”:

- „walory pracy” - wynikające z jej dostępności, z możliwości zatrudnienia zgodnego z posiadanymi kwalifikacjami, wysokości zarobków, warunków w miejscu zatrudnienia;
- „walory zamieszkania” - to dostępność mieszkań, warunki mieszkaniowe, infrastruktura mieszkaniowa, ład przestrzenny zabudowy;
- „walory obsługi” - rozumiane są jako dostępność szeroko rozumianego wachlarza usług dla ludności w sferze: bytowej, oświaty, kultury, ochrony zdrowia, rekreacji i wypoczynku a także usług wyspecjalizowanych jak banki, firmy consultingowe itp.

**JAKOŚĆ ŻYCIA**

$$J = f \left( \left( \frac{W_m}{W'_m} \right)^\alpha, \left( \frac{W_p}{W'_p} \right)^\beta, \left( \frac{W_o}{W'_o} \right)^\gamma \right)$$

$J$  – jakość życia,

$W_m, W_p, W_o$  – istniejące walory zamieszkania, pracy i obsługi,

$W'_m, W'_p, W'_o$  – pożądane walory zamieszkania, pracy i obsługi,

$\alpha, \beta, \gamma$  – wagi przypisywane poszczególnym rodzajom walorów,

Trzeci z wymienionych celów strategicznych określać powinien taki sposób eksploatacji elementów środowiska przez podmioty gospodarcze działające na terenie gminy oraz społeczność lokalną, który eliminuje wtórne, nie zamierzone efekty tej eksploatacji.

Sformułowane cele strategiczne tworzą ramy tzw. ekorozwoju. Ekorozwój w gminie zakłada prowadzenie wszelkiej działalności gospodarczej w harmonii z lokalnym ekosystemem. Strategia ekorozwoju oznacza więc taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarki i infrastruktury, który nie narusza w istotny i nieodwracalny sposób lokalnego środowiska.

**TAK SFORMUŁOWANE CELE ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW ZAPEWNIĄ KOMPATYBILNOŚĆ DĄżeń SAMORZĄDU Z CELAMI STRATEGICZNYMI POWIATU POLKOWICKIEGO ORAZ WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO. DZIĘKI TEMU SAMORZĄD GMINY CHOCIANÓW MOŻE INTENSIFYKOWAĆ WSPÓŁPRACĘ Z SAMORZĄDEM POWIATOWYM I WOJEWÓDZKIM ZARÓWNO NA PŁSZCZYŹNIE ZADAŃ OBLIGATORYJNYCH, JAK I FAKULTATYWNYCH. REALIZACJA NIEKTÓRYCH ZADAŃ STRATEGICZNYCH GMINY CHOCIANÓW BĘDZIE BOWIEM FRAGMENTARYCZNĄ REALIZACJĄ ZADAŃ STRATEGII POWIATU I WOJEWÓDZTWA. FAKT TEN ZNACZĄCO ZWIĘKSZA PRAWDOPODOBIENSTWO UZYSKANIA WSPARCIA POZABUDŻETOWEGO NA REALIZACJĘ ZADAŃ GMINNYCH.**



## 9. Cele operacyjne

Struktura Strategii rozwoju gminy Chocianów 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 Chocianów 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.

Rozpoznania takiego dokonano na podstawie:

- wyników przeprowadzonych w gminie Chocianów warsztatów strategicznych, których uczestnikami byli liderzy gminy; kolejność warsztatów oraz sposób ich prowadzenia wynikały z zasad i metodologii lokalnej analizy strategicznej, obejmującej identyfikację: słabych i mocnych stron gminy, szans i zagrożeń rozwojowych, scenariusza rozwoju, docelowego modelu funkcjonalno-przestrzennego gminy oraz celów i zadań strategicznych;
- analizy listy zadań strategicznych zatwierdzonej przez Zarząd Gminy Chocianów na posiedzeniu w dniu 09. 07. 2001 r.
- bezpośrednich badań, obserwacji i konsultacji w gminie Chocianów;
- dokumentów, opracowań i studiów sporządzonych w gminie Chocianów;
- raportów o stanie gminy Chocianów sporządzonych przez Urząd Miasta i Gminy w związku z pracami nad niniejszą Strategią;
- oficjalnej statystyki opisującej badaną Chocianów;
- ustaleń zawartych w „Strategii Rozwoju Powiatu Polkowickiego”;
- ustaleń zawartych w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”
- własnych doświadczeń i wiedzy autora Strategii.

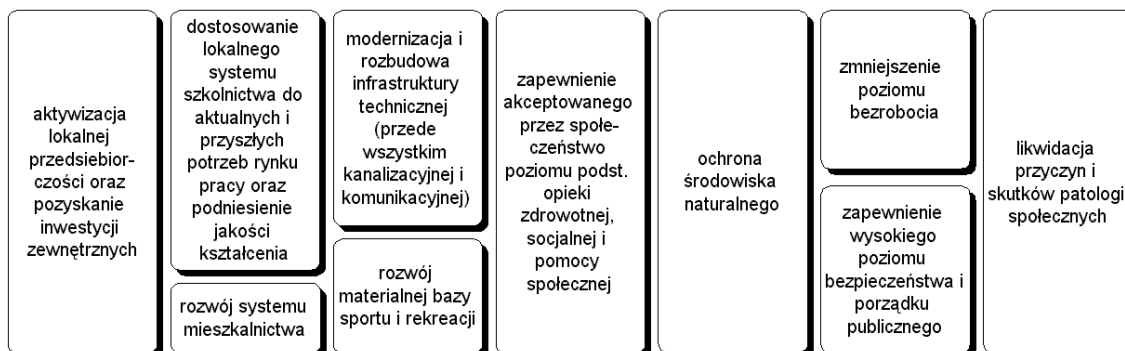
Jako cele operacyjne rozwoju gminy Chocianów uznane zatem zostały (kolejność alfabetyczna):

1. *Aktywizacja lokalnej przedsiębiorczości oraz pozyskanie inwestycji zewnętrznych;*
2. *Dostosowanie lokalnego systemu szkolnictwa do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku pracy oraz podniesienie jakości kształcenia;*
3. *Likwidacja przyczyn i skutków patologii społecznych;*
4. *Modernizacja i rozbudowa infrastruktury technicznej (przede wszystkim kanalizacyjnej i komunikacyjnej);*
5. *Ochrona środowiska naturalnego;*
6. *Rozwój materialnej bazy sportu i rekreacji;*
7. *Rozwój systemu mieszkalnictwa;*
8. *Zapewnienie akceptowanego przez społeczeństwo poziomu podstawowej opieki zdrowotnej, socjalnej i pomocy społecznej;*
9. *Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego;*
10. *Zmniejszenie poziomu bezrobocia.*

## Rys. 4. CELE ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW CELE STRATEGICZNE



### CELE OPERACYJNE



## 10. Zadania strategiczne

Na najniższym poziomie strukturalnego planowania strategicznego znajdują się tzw. zadania strategiczne (rysunek nr 5). 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 perspektywie również celów strategicznych.

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

- A. zadania, których wykonanie lub rozpoczęcie nastąpić winno w latach 2001-2002 (zadania wysoce pilne – priorytetowe) – bieżąca kadencja władz samorządowych;*
- B. zadania, których realizacja lub rozpoczęcie powinno mieć miejsce w latach 2003-2006 (zadania pilne - istotne) – kolejna kadencja władz samorządowych;*
- C. zadania, których realizacja lub rozpoczęcie nastąpić winno w latach 2007-2010 (2015) (zadania mniej istotne) – następna kadencja władz samorządowych.*

Po warsztatach strategicznych miały miejsce konsultacje autora niniejszego dokumentu z Zarządem Gminy Chocianów, na który doskonalono i rozszerzano listę zadań. Część z zadań została wprowadzona w formie korekt autorskich.

Niektóre z przedstawionych niżej zadań mają rangi dwuliterowe. 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 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 Chocianów.**



Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 1. Lista zadań strategicznych gminy Chocianów.

<i>l.p</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	<b>Ranga</b>
<b>SFERA GOSPODARCZA</b>		
1.	Opracowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla wybranych obszarów inwestycji gospodarczych oraz budownictwa rekreacyjnego.	A-B
2.	Opracowanie i wdrożenie programu gospodarczej promocji gminy.	A, B-C
3.	Opracowanie i wdrożenie programu lokalnej polityki gospodarczej.	A, B-C
4.	Wsparcie rozwoju agroturystyki.	A-C
5.	Udział gminy w procesie budowy subregionalnego systemu ścieżek rowerowych.	A-C
6.	Wsparcie rozwoju grup producentów rolnych.	A-C
7.	<p><b>Rozwój infrastruktury drogowej:</b></p> <p>a.) rozwój systemu dróg Chocianowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budowa nowych nawierzchni dróg osiedlowych na osiedlach „Wesoła”, „Śródmieście” i „Zwycięstwa”,</li> <li>• lobbying na rzecz przebudowy skrzyżowania drogi powiatowej i wojewódzkiej przy stacji paliw,</li> <li>• modernizacja drogi gminnej na odcinku od ul. Zacisze do ul. Kolonialnej,</li> <li>• budowa chodnika w ciągu ul. Szprotawskiej i Piotrowskiej,</li> <li>• budowa parkingów na terenie osiedli mieszkaniowych</li> </ul> <p>b.) lobbying na rzecz budowy i współudział w budowie drogi relacji Trzebnice-Trzmielów-Nowinki-Polkowice,</p> <p>c.) modernizacja drogi nr 901 w Szklarach Dolnych,</p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>B</p> <p>C</p> <p>B</p> <p>B</p> <p>B-C</p> <p>A-B</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

<b><i>l.p</i></b>	<b><i>Nazwa zadania strategicznego</i></b>	<b>Ranga</b>
.		
	<i>d.) zakończenie modernizacji drogi międzygminnej relacji Jakubowo-Pogorzelska,</i>	<i>A</i>
	<i>e.) remont drogi gminnej na odcinku od drogi wojewódzkiej nr 331 do wsi Pogorzelska,</i>	<i>B</i>
	<i>f.) modernizacja dróg gminnych wzdłuż ich przebiegu przez wsie Michałów, Nowa Wieś i Parchów,</i>	<i>B-C</i>
	<i>g.) lobbying na rzecz budowy chodników w ciągu dróg powiatowych i wojewódzkich, w tym w celu zakończenia budowy chodnika w ciągu drogi powiatowej w Trzebnicach,</i>	<i>A-C</i>
	<i>h.) zmiana klasyfikacji wybranych dróg gminnych na powiatowe,</i>	<i>A-B</i>
	<i>i.) naprawa i modernizacja oznakowania pionowego i poziomego.</i>	<i>A-B</i> <i>A-C</i>
<b>8.</b>	<b>Wsparcie procesu gazyfikacji gminy.</b>	<b>B-C</b>
<b>9.</b>	<b>Poprawa estetyki gminy (posesje prywatne, pl. Wolności itd.).</b>	<b>A-C</b>
<b>10.</b>	<b>Rozwój sieci wodociągów:</b>	<b>A-C</b>
	<i>a.) budowa wodociągu we wsi Trzmielów,</i>	<i>A-B</i>
	<i>b.) budowa wodociągu we wsi Raków,</i>	<i>B</i>
	<i>c.) rozbudowa i modernizacja sieci wodociągowej Chocianowa,</i>	<i>A-C</i>
<b>11.</b>	<b>Rozwój współpracy transgranicznej.</b>	<b>A-C</b>
<b>12.</b>	<b>Rozwój systemu ochrony weterynaryjnej i sanitarnej:</b>	<b>A-B</b>
	<i>a.) oznakowanie zwierząt domowych i gospodarskich,</i>	<i>A-B</i>
	<i>b.) wsparcie budowy grzebowiska oraz przygotowanie miejsc spalania zwłok zwierzęcych i ich części.</i>	<i>A-B</i>
<b>SFERA SPOŁECZNA</b>		
<b>13.</b>	<b>Rozwój mieszkalnictwa:</b>	
	<i>a.) uzbrojenie terenów przeznaczonych w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego pod budownictwo mieszkaniowe,</i>	<i>B-C</i>
	<i>b.) partycypacja gminy w towarzystwie budownictwa społecznego.</i>	<i>A-C</i>
<b>14.</b>	<b>Rozwój systemu oświaty:</b>	

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

l.p	Nazwa zadania strategicznego	Ranga
	<p>a.) uzupełnienie zasobów i komputeryzacja Biblioteki Publicznej Miasta i Gminy,</p> <p>b.) zakończenie budowy sali gimnastycznej przy Szkole Podstawowej w Szklarach Dolnych,</p> <p>c.) budowa sali gimnastycznej przy Szkole Podstawowej w Trzebnicach,</p> <p>d.) remont budynków Szkoły Podstawowej w Parchowie,</p> <p>e.) modernizacja i termomodernizacja sali gimnastycznej przy Szkole Podstawowej w Chocianowie,</p> <p>f.) budowa sali gimnastycznej, rozbudowa boisk oraz rozbudowa i modernizacja budynku Gimnazjum w Chocianowie,</p> <p>g.) tworzenie oddziałów integracyjnych w placówkach szkolnych.</p>	<p>B</p> <p>A-B</p> <p>A</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p>
15.	<p><b>Podniesienie poziomu bezpieczeństwa publicznego:</b></p> <p>a.) wsparcie modernizacji budynku Komisariatu Policji w Chocianowie,</p> <p>b.) wsparcie rozszerzenia stanu etatowego Komisariatu Policji w Chocianowie,</p> <p>c.) budowa systemu monitoringu wizyjnego obejmującego najbardziej zagrożone części Chocianowa,</p> <p>d.) zakup nowoczesnego sprzętu ratownictwa technicznego i chemiczno-ekologicznego dla wybranych jednostek OSP,</p> <p>e.) modernizacja sieci hydrantowej i zbiorników przeciwpożarowych,</p> <p>f.) budowa strażnicy OSP w Trzebnicach oraz modernizacja pozostałych strażnic.</p>	<p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>B-C</p> <p>A-B</p> <p>B-C</p>
16.	<p><b>Wsparcie adaptacji pomieszczeń byłego żłobka na Powiatowy Zakład Opiekuńczo-Leczniczy.</b></p>	<p>A-B</p>
17.	<p><b>Uzyskanie certyfikatu ISO przez Urząd Miasta i Gminy Chocianów.</b></p>	<p>B</p>



<i><b>l.p</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
18.	<b>Likwidacja barier architektonicznych w gminnych obiektach użyteczności publicznej.</b>	<b>A-B</b>
19.	<b>Budowa kompleksu urządzeń sportowo-rekreacyjnych na osiedlu „Zwycięstwa” w Chocianowie.</b>	<b>B</b>
20.	<b>Renowacja zabytkowego parku miejskiego w Chocianowie.</b>	<b>A-C</b>
21.	<b>Termomodernizacja gminnych obiektów użyteczności publicznej.</b>	<b>B-C</b>
22.	<b>Wsparcie działalności społecznej mającej na celu przeciwdziałanie przyczynom i skutkom patologii społecznych.</b>	<b>A-C</b>
23.	<b>Budowa cmentarza w Pogorzelskach.</b>	<b>A</b>
<b><i>SFERA ŚRODOWISKOWA</i></b>		
24.	<b>Intensyfikacja procesu zalesień:</b> <i>a.) opracowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla obszarów zalesień,</i> <i>b.) wsparcie procesu zalesień nieużytków rolnych oraz gruntów o najniższej bonitacji gleb.</i>	<b>B-C</b> <i>B</i> <i>B-C</i>
25.	<b>Rozbudowa i modernizacja systemu kanalizacji i oczyszczania ścieków:</b> <i>a.) opracowanie i wdrożenie projektu kanalizacji sanitarnej części wiejskiej gminy oraz nieskanalizowanych fragmentów Chocianowa,</i> <i>b.) modernizacja sieci kanalizacji sanitarnej na terenie starej zabudowy Chocianowa,</i> <i>c.) modernizacja oczyszczalni ścieków w Trzebnicach,</i> <i>d.) modernizacja oczyszczalni ścieków w Chocianowie,</i> <i>e.) udział w procesie tworzenia Związku Gmin i Miast Dorzecza Odry.</i>	<b>A-C</b> <i>A-C</i> <i>B-C</i> <i>A</i> <i>B</i> <i>A-B</i>
26.	<b>Ustanowienie prawnych form ochrony najwartościowszych obiektów przyrody.</b>	<b>A-B</b>
27.	<b>Likwidacja „dzikich” wysypisk śmieci.</b>	<b>A-B</b>
28.	<b>Wsparcie rozwoju prośrodowiskowych systemów energetycznych.</b>	<b>A-C</b>

<i><b>Lp</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
.		
29.	Wdrożenie na terenie gminy subregionalnego programu gospodarki odpadami komunalnymi Związku Gmin Zagłębia Międzyzwoleńskiego.	A-B

*Ponadto, w związku z treścią Strategii Rozwoju Powiatu Polkowickiego, samorząd gminy Chocianów uznaje za niezwykle ważne partycypowanie w realizacji niektórych zawartych w niej zadań. Jako pełnoprawne zadanie 30 wprowadza się zatem:*

<i><b>Lp</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego gminy Chocianów</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
.		
<i><b>SFERA GOSPODARCZA i SPOŁECZNA</b></i>		
30.	<p>Udział władz gminy w realizacji przedsięwzięć subregionalnych w zakresie dotyczącym gminy Chocianów, takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a.) powołanie zespołu roboczego składającego się z przedstawicieli lokalnej sfery gospodarczej, szkolnictwa i samorządu, którego zadaniem będzie określenie kierunków modyfikacji profilów kształcenia,</li> <li>b.) opracowanie i wdrożenie wspólnie z samorządami gmin programu „Społeczeństwo obywatelskie”,</li> <li>c.) opracowanie i wdrożenie programu promocji powiatu,</li> <li>d.) opracowanie i wdrożenie 10-letniego programu rozwoju systemu dróg na terenie powiatu oraz pozyskiwanie środków pozabudżetowych na jego realizację,</li> <li>e.) współtworzenie instytucji rozwoju subregionalnego,</li> <li>f.) opracowanie i wdrożenie, wspólnie z samorządami gmin,</li> </ul>	A-C

<i><b>l.p</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego gminy Chocianów</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
.		
	<p><i>programu edukacji higieniczno-sanitarnej oraz programu promocji zdrowia,</i></p> <p><i>g.) budowa, modernizacja i odtworzenie szlaków turystycznych,</i></p> <p><i>h.) wspieranie rozwoju agroturystyki i ekoturystyki.</i></p>	

*Samorząd gminy Chocianów uznaje również za strategiczne korzystanie z oferty wsparcia władz powiatowych zawartej w Strategii Rozwoju Powiatu Polkowickiego. Jako 31 zadanie uznaje się zatem:*

<i><b>l.p</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego gminy Chocianów</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
.		
<i><b>SFERA SPOŁECZNA I ŚRODOWISKOWA</b></i>		
31.	<p><b>Korzystanie z oferty wsparcia deklarowanego przez władze powiatowe w Strategii Rozwoju Powiatu Polkowickiego, w zakresie:</b></p> <p><i>a.) wsparcia procesu modernizacji oczyszczalni ścieków,</i></p> <p><i>b.) wsparcia procesu zalesień,</i></p> <p><i>c.) wsparcia procesu budowy parkingów.</i></p>	<b>A-C</b>

*Ze względu na silną korelację Strategii Rozwoju Powiatu Polkowickiego z obszarem gminy Chocianów, jako zadanie strategiczne uznaje się również:*

<i><b>l.p</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego gminy Chocianów</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
<i><b>SFERA SPOŁECZNA I GOSPODARCZA</b></i>		
32.	<p><b>Lobbying na rzecz wykonania zadań strategicznych przyjętych w Strategii Rozwoju Powiatu Polkowickiego, takich jak:</b></p> <p><i>a.) budowa hali sportowej przy Zespole Szkół w Chocianowie,</i></p> <p><i>b.) współfinansowanie oraz pozyskanie środków pozabudżetowych na budowę subregionalnego systemu ścieżek rowerowych,</i></p> <p><i>c.) wprowadzenie zintegrowanego systemu komunikacji pomiędzy wszystkim służbami odpowiedzialnymi za porządek i bezpieczeństwo-publiczne,</i></p> <p><b>w zakresie dotyczącym gminy Chocianów.</b></p>	A-C

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

## 11. Powiązania celów i zadań

Tabela 2. Zależności pomiędzy celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi Gminy Chocianów.

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

Źródło: Opracowanie własne.

## 12. Przyjęcie strategii

Najczęściej stosowaną formą przyjmowania Strategii rozwoju gmin jest uchwała Rady Miasta i Gminy. W uchwale Rada zobowiąże Zarząd do realizacji Strategii, a jej załącznikiem będzie niniejszy dokument. Sesja, na której odbędzie się stosowne głosowanie powinna mieć charakter uroczysty. Obok Radnych uczestniczyć w niej powinni również wszyscy pozostali liderzy i goście, którzy brali udział w warsztatach strategicznych. Niezbędne jest również zaproszenie wójtów/burmistrzów lub/i przewodniczących rad wszystkich gmin sąsiednich (ewentualnie również gmin Powiatu Polkowickiego i Związku Gmin Zagłębia Miedziowego, które nie sąsiadują z gminą Chocianów – ze względu na planowaną współpracę strategiczną). W omawianej sesji powinni wziąć udział również przedstawiciele lokalnych mediów, co zapewni promocję Strategii. Kopie przyjętej uchwałą Strategii Rozwoju Gminy Chocianów przekazać należy władzom powiatowym.

## 13. Metryki i projekty realizacyjne

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

### 13.1. Cechy metryki zadania strategicznego

Metryka to:

- 1) *zestaw podstawowych informacji na temat danego 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 działań Zarządu lub/i Rady Miasta i Gminy Chocianów, których celem jest realizacja danego zadania,*
- 5) *wskazówka gdzie i jakich współrealizatorów zadania należy poszukiwać,*
- 6) *źródło informacji o potencjalnych źródłach finansowania kosztów inwestycyjnych lub/i bieżących przedsięwzięcia,*
- 7) *materiał wyjściowy do określania nakładów finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia uwzględnianych:*
  - a) *w uchwałach budżetowych,*
  - b) *we wnioskach o dofinansowanie przedsięwzięcia kierowanych do instytucji „pomocowych”,*
- 8) *materiał wyjściowy do sporządzania projektów nowych uchwał Rady Miasta i Gminy,*
- 9) *materiał wyjściowy do sporządzania projektów modyfikacji uchwał Rady Miasta i Gminy,*
- 10) *materiał wyjściowy do podejmowania decyzji przez Zarząd Gminy,*
- 11) *materiał wyjściowy do sporządzania wieloletniego planu inwestycyjnego,*

- 12) *materiał wyjściowy do opracowania technicznej dokumentacji realizacji przedsięwzięcia,*
- 13) *podstawa informacyjna do podjęcia decyzji o sporządzeniu wniosku o zmianę miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego,*
- 14) *zbiór założeń i wytycznych dla szczegółowego planu realizacji danego zadania zwanego projektem realizacyjnym (projektem szczegółowym).*

### **13.2. Struktura metryki zadania strategicznego**

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

1. *Syntetyczny opis przedsięwzięcia* (podstawowe dane na temat przedsięwzięcia, jego geneza, znaczenie dla gminy Chocianów, odniesienie do dyspozycji ustawowych itp.).
2. *Odniesienie do celów strategicznych i operacyjnych* (osiągnięciu których celów przyjętych w Strategii sprzyja przedsięwzięcie – bezpośrednio i pośrednio)
3. *Opis i wstępny harmonogram realizacji zadania wraz z wyodrębnieniem poszczególnych etapów* (tzn. opis działań i ich kolejności, zmierzających do realizacji zadania wraz z określeniem wstępnych terminów zgodnych z rangami przyjętymi w Strategii).
4. *Wykaz głównych i wspomagających uczestników realizacji zadania oraz określenie ról jakie mają oni pełnić.*
5. *Spodziewane bezpośrednio i pośrednio, długoterminowe i krótkoterminowe efekty realizacji zadania.*
6. *Potencjalne źródła finansowania realizacji zadania* (w tym przede wszystkim szczegółowe informacje na temat programów i instytucji „pomocowych” prowadzących nabór projektów o podobnym charakterze).



7. *Związki opisywanego zadania z innymi zadaniami strategicznymi* (tzn. informacje na temat uzależnienia realizacji danego zadania od innego, wskazanej kolejności realizacji zadań, konfliktów między zadaniami itp.).

### **13.3. Organizacja prac nad metrykami zadań strategicznych gminy Chocianów – zalecenia dla Zarządu Gminy.**

Prace nad metrykami zadań strategicznych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu przez Radę Strategii Rozwoju Gminy Chocianów. Podjęcie przez Radę uchwały o przyjęciu Strategii oznaczać będzie zobowiązanie Zarządu do wykonania wspomnianych metryk. Doświadczenia zdobyte przez autora Strategii podczas prac wdrożeniowych prowadzonych w innych gminach wskazują, iż najwłaściwsze będzie przyjęcie przez Zarząd następującego programu prac:

- 1). Zarząd Gminy sporządza listę autorów metryk – członków Zarządu, kierowników poszczególnych wydziałów/referatów, dyrektorów/kierowników jednostek gminnych itp. Zarząd Gminy 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). Zarząd Gminy powołuje eksperta ds. planowania strategicznego lub pełnomocnika Burmistrza/Zarządu ds. planowania strategicz-

nego, który poprowadzi prace nad metrykami i wykona część metryk samodzielnie.

- 3). Zarząd Gminy pisemnie zaprasza (dyspozycja służbowa) autorów metryk na pierwsze spotkanie, na którym:
  - a. ekspert 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). Zarząd Gminy organizuje drugie spotkanie nt. metryk. W spotkaniu tym uczestniczą: wszyscy autorzy projektów metryk, cały Zarząd Gminy oraz ekspert/pełnomocnik ds. planowania strategicznego. Podczas tego spotkania autorzy prezentują wykonane projekty. Każdy z uczestników (przede wszystkim członkowie Zarządu Gminy) 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/pełnomocnikowi ds. planowania strategicznego w celu sporządzenia dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Chocianów”. Rolą eksperta 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 Zarząd i Rada Miasta i Gminy w celu prawidłowej realizacji zadania,
  - h. przygotowanie prezentacji dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Chocianów”.
- 5). Ekspert ds. Strategii przekazuje dokument pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Chocianów” Zarządowi Gminy.

#### **13.4. Uwagi dodatkowe nt. 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, szczegółowych 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, których realizacja powinna rozpocząć się jeszcze w bieżącej kadencji władz lokalnych, 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 *Zarząd Gminy*. W analogiczny sposób podejmowane będą decyzje co do metody jego wykonania. Dostępna paleta rozwiązań obejmuje wykonanie stosownego opracowania:

- siłami pracowników Urzędu Miasta i 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. Zarząd Gminy jako podmiot wdrażający Strategię

### 14.1. Prace Zarządu

Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii Rozwoju Gminy Chocianów wymaga zaistnienia organów realizujących szereg różnorodnych działań organizacyjnych, koordynacyjnych oraz informacyjnych. Konstruktywną odpowiedzią na to zapotrzebowanie powinna stać się, związana ze strategią, działalność Zarządu Gminy.

Biorąc pod uwagę strukturę Strategii, doświadczenia innych jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji planów strategicznych, a także cechy charakterystyczne gospodarki i samorządu Gminy Chocianów wyróżnić można następujące, związane z wdrażaniem Strategii funkcje Zarządu:

#### 1.) FUNKCJA KONCEPCYJNA:

Ze

względu na kwalifikacje członków Zarządu (oraz osób, które mogą zostać zaproszone przez Zarząd do współpracy) w zakresie wszystkich obszarów interakcji samorządu i gospodarki gminy oraz w zakresie działalności wewnętrznej samorządu gminy wskazane jest aby Zarząd:

- 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 Miasta i Gminy oraz właściwym:
  - komórkom Urzędu Miasta i Gminy,
  - jednostkom gminnym,
  - podmiotom współpracującym z samorządem lokalnym w realizacji zadań strategicznych gminy,

e.) **zlecał** wykonanie szczegółowego projektu realizacji danego zadania (w sytuacji gdy Zarząd lub podległe mu służby nie są kompetentne w danej sprawie).

W praktyce realizacja tejże funkcji polegać będzie przede wszystkim na tworzeniu, opiniowaniu i modyfikowaniu metryk zadań strategicznych oraz **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)** Zarząd 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 Zarząd współpracował z Komisjami Rady.

## 2.) FUNKCJA MONITORINGOWO-WNIOSKODAWCZA:

***Istotą przyjętej Strategii Rozwoju Gminy Chocianów są nie tyle zadania, ile cele strategiczne i operacyjne, do których osiągnięcia Zarząd oraz Rada winny 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 Zarząd powinien:

- a.) *identyfikować* opisane wyżej szanse i zagrożenia, a także silne i słabe strony Gminy Chocianów
- b.) okresowo *analizować* właściwość listy zadań strategicznych,
- c.) *informować* Radę Gminy o potrzebie zmiany Strategii Rozwoju Gminy Chocianów w części zadaniowej, a także *przedstawić propozycje* tych zmian,
- d.) *informować* Radę Gminy 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:

*Sto-*

*pień osiągnięcia przyjętych celów i nakreślonym horyzoncie czasowym w dużej mierze zależy od sprawności obiegu wszelkich informacji nt. Strategii między wszystkimi osobami tworzącymi władzę<sup>1</sup> Gminy Chocianów. 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 Zarządu będzie zatem:*

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

---

<sup>1</sup> Władza gminy to Rada Miasta i Gminy, czyli jego organ stanowiący i kontrolujący oraz Zarząd Gminy będący organem wykonawczym. Mimo takiej złożoności struktury władzy, autor przyjął 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.

4.) FUNKCJA PROMOCYJNA:

W procesie budowy i przyjmowania Strategii Rozwoju Gminy Chocianów 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 przydatna, a proces jej realizacji postępuje zgodnie z przyjętym harmonogramem*. Upublicznienie przebiegu realizacji Strategii skutkować będzie *wzrostem zaufania* do władzy lokalnej, *akceptacją dla działań* podejmowanych w jej ramach, a także *zwiększeniem zaangażowania społecznego* w realizację niektórych zadań. Ponadto, postępowanie takie będzie jednym z *gwarantów kontynuacji realizacji Strategii przez Radę Gminy kolejnej kadencji*. Zarząd Gminy 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 Chocianów 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 Zarządu sposób (we własnym środowisku zawodowym, politycznym, społecznym itp.).

5.) FUNKCJA KOOPERACYJNA:

Realizacja wielu zadań strategicznych Gminy Chocianów może odbywać się we



współpracy z różnymi podmiotami i osobami. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć:

- samorząd Powiatu Polkowickiego,
- 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 Zarząd 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 Chocianów do kompleksowych lub branżowych programów

planistycznych wyższego rzędu<sup>1</sup>, takich jak np.: Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego<sup>2</sup>, Zintegrowany Program Wojewódzki dla Województwa Dolnośląskiego<sup>3</sup>, Strategia Rozwoju Powiatu Polkowickiego 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.
- d.) **informowanie** (w postaci syntetycznego dokumentu) Rady Miasta i Gminy 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 Chocianów** oraz **informowanie Rady Miasta i Gminy** 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 niewiel-

---

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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Prace nad kolejnym Zintegrowanym Programem [...] na lata 2004-2009 rozpoczną się najprawdopodobniej z końcem 2002 roku.

kie prawdopodobieństwo diametralnej zmiany uwarunkowań rozwojowych Gminy Chocianów oraz preferencji jego mieszkańców, które to czynniki stanowiły punkt wyjścia do budowy struktury Strategii. Rezygnacja przyszłej Rady Miasta i Gminy ze Strategii może być również podyktowana przyczynami politycznymi, ambicioznymi, 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. Zarząd Gminy 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 obecnej kadencji,
- b.) *sporządzenie listu intencyjnego* adresowanego do przyszłej Rady i Zarządu 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 Miasta i Gminy i przekazane nowej Radzie i Zarządowi wkrótce po ich ukonstytuowaniu<sup>1</sup>.

### 8.) FUNKCJA DORADCZA:

Zarząd Gminy może:

- a.) *opiniować* projekty uchwał związanych ze Strategią,
- b.) *wspomagać* Komisje Rady Miasta i Gminy na ich wnioski *w opiniowaniu* projektów uchwał Rady związanych ze Strategią,

---

<sup>1</sup> Autor sądzi, iż przyjęcie tego typu uchwały lub stanowiska Rady jest dopuszczalne z prawnego punktu widzenia. Jeśli jednak zidentyfikowane zostaną bariery o charakterze prawnym należy poszukiwać innych dróg przekazania nowej władzy omawianych dokumentów.

- c.) *wspomagać* Komisje Rady Miasta i Gminy na ich wniosek w tworzeniu projektów uchwał związanych ze Strategią, takich jak np.:
- uchwała zobowiązująca do opiniowania przez Komisje Rady Miasta i Gminy wszystkich uchwał pod kątem ich zgodności ze Strategią Rozwoju Gminy Chocianów (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.) Zarząd może rozszerzać listę swoich zadań o zadania nie przewidziane w niniejszym planie prac.
- 2.) Rada Miasta i Gminy może występować do Zarządu o realizację zadań związanych z realizacją Strategii nie przewidzianych w niniejszym planie prac.
- 3.) *Większość opisanych prac Zarządu wykonywać będą jego członkowie samodzielnie poza jego posiedzeniami. Posiedzenia w większości poświęcone będą planowaniu, ocenianiu i przyjmowaniu tych prac.*
- 4.) Biorąc pod uwagę zakres prac, właściwe będzie przyjęcie, iż w ciągu roku Zarząd odbędzie od 8 do 12 posiedzeń poświęconych wyłącznie Strategii.
- 5.) Zarząd Gminy będzie prowadził dokumentację prac związanych z realizacją Strategii.
- 6.) *Zarząd może (powinien) zapraszać do współpracy inne osoby na zasadach wsparcia eksperckiego.*
- 7.) Zarząd opracowywał będzie półroczne plany własnych prac związanych ze Strategią na podstawie planu ramowego.

### 14.3. Plan ramowy

**Tabela 3. Ramowy plan działań Zarządu Gminy związanych z realizacją Strategii Rozwoju Gminy Chocianów.**

<i><b>l.p.</b></i>	<i><b>Zadanie</b></i>	<i><b>Częstotliwość/termin</b></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"> <li>▪Po sporządzeniu projektów i metryk.</li> <li>▪W chwili pojawienia się nowych, korzystniejszych możliwości realizacji zadań strategicznych.</li> </ul>
7.)	Analiza SWOT Gminy Chocianów – „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 Miasta i Gminy o po stronie sporządzenia nowej Strategii.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪W sytuacji dezaktualizacji Strategii obecnej.</li> <li>▪Okolo 2006 roku.</li> </ul>
10.)	Wymiana informacji między członkami Zarządu nt. zadań i celów strategicznych.	Na bieżąco.
11.)	Przygotowanie publikacji prasowych nt. realizacji Strategii i działań Zarządu.	Trzy razy do roku: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪po uchwaleniu budżetu – np. pt.: „Stra-</li> </ul>

**STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW**

		<p>tegia i budżet Gminy Chocianów w roku ...”,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪w maju – informacje bieżące,</li> <li>▪we wrześniu – podsumowanie od dnia przyjęcia.</li> </ul>
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 i przekazywanie tych danych Komisji Społeczno-Samorządowej.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
15.)	Identyfikowanie nie wskazanych w Strategii źródeł danych.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
16.)	Przygotowywanie badań ankietowych.	Raz do roku w trzecim kwartale (po raz pierwszy w 2002 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 Zarządu powinno być poświęcone głównie tej tematyce – pierwsze powinno odbyć się do końca 2001 roku.
19.)	Sporządzanie wniosków o włączenie zadań gminy do prac planistycznych wyższych rządów.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się zaproszeniami.</li> <li>▪W przypadku Zintegrowanego Programu Wojewódzkiego dla Województwa Dolnośląskiego – od IV kwartału 2002 r. do końca III kwartału 2003 r.</li> </ul>
20.)	Sporządzanie wniosków o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicz-	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.

**STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW**

	nych.	
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Co najmniej raz do roku.</li> <li>▪Pierwsze tego typu spotkanie do końca 2001 roku.</li> </ul>
23.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji współpracy.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
24.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Gminy Chocianów.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
25.)	Sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac.	Październik 2002 r.
26.)	Sporządzenie listu intencyjnego adresowanego do przyszłej Rady i Zarządu.	Październik 2002 r.
27.)	Opiniowanie projektów uchwał Rady związanych ze Strategią.	Na bieżąco.
28.)	Wspomaganie Komisji Rady na ich wnioski w opiniowaniu projektów uchwał.	Na wniosek Komisji.
29.)	Wspomaganie Komisji Rady na ich wnioski w tworzeniu projektów uchwał.	Na wniosek Komisji.
30.)	Informowanie właściwej Komisji Rady o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą.	W sytuacji zidentyfikowania potrzeby przyjęcia uchwały zwiększającej efektywność/skuteczność lub umożliwiającej realizacji Strategii.

Źródło: Opracowanie własne.





#### 14.4. Pierwszy, półroczny plan szczegółowy

Tabela 4. Szczegółowy plan prac Zarządu Gminy związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Gminy Chocianów

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
2.	<b>Organizacyjne-robocze posiedzenie Zarządu:</b> a.) wybór Sekretarza, b.) plan prac, c.) terminy spotkań, d.) 1 publikacja.	do 10 września 2001 r.	Pierwsze posiedzenie Zarządu będzie miało charakter organizacyjno-roboczy. Podczas tego posiedzenia Zarząd powinien zająć się następującymi działaniami: a.) Wybór Sekretarza Strategii. Do zadań Sekretarza będzie należeć w szczególności: <ul style="list-style-type: none"><li>• sporządzanie protokołów z posiedzeń Zarządu (protokoły będą podlegać przyjęciu na następnym posiedzeniu Zarządu),</li><li>• prowadzenie i udostępnianie członkom Zarządu dokumentacji Strategii – chodzi tu wszelką dokumentację związaną ze Strategią Rozwoju Gminy Chocianów, nawet gdy jest ona również w dyspozycji innych organów i jednostek gminy,</li><li>• prowadzenie korespondencji Zarządu związanej ze Strategią.</li></ul> b.) Przyjęcie niniejszego planu prac: <ul style="list-style-type: none"><li>• prezentacja członkom Zarządu planu prac przez autora – eksperta ds. Strategii,</li><li>• omówienie, ewentualne skorygowanie i przyjęcie planu prac.</li></ul> c.) Ustalenie częstotliwości i najbliższych terminów posiedzeń stałych Zarządu. d.) Ustalenie zasad zwoływania posiedzeń doraźnych. e.) Przygotowanie 1 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii:

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie treści publikacji,</li> <li>• wybór autora (członka Zarządu) tekstu.</li> <li>• omówienie możliwości publikacyjnych.</li> </ul> <p>Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
3.	<p><b>Robocze posiedzenie Zarządu:</b></p> <p>a.) metryki zadań, b.) 1 publikacja, c.) folder, d.) planowanie prac.</p>	do 10 listopada 2001 r.	<p>a.) Przekazanie do przyjęcia przez Zarząd dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Chocianów”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wstępna prezentacja cech dokumentu – ekspert ds. Strategii,</li> <li>• wstępne omówienie dokumentu,</li> <li>• przekazanie dokumentu członkom Zarządu do szczegółowego zapoznania się.</li> </ul> <p>b.) Prezentacja, ewentualna modyfikacja, przyjęcie treści 1 publikacji prasowej nt. realizacji Strategii.</p> <p>c.) Opracowanie treści folderu (ulotki) promocyjnego nt. Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycje i ich omówienie,</li> <li>• wybór osoby (członka Zarządu), która przygotowuje tekst, wytyczne dla szaty graficznej oraz szacunkowy kosztorys wykonania,</li> </ul> <p>d.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
4.	<p><b>Robocze posiedzenie Zarządu:</b></p> <p>a.) przyjęcie metryk,</p>	do 10 grudnia 2001 r.	<p>a.) Przyjęcie dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Gminy Chocianów”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie, ewentualne skorygowanie dokumentu,</li> </ul>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	b.) wybór i wnioskowanie o projekty, c.) folder promocyjny, d.) lista gości, e.) autor dokumentu nt. współpracy strategicznej. f.) planowanie prac.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaakceptowanie dokumentu jako zbioru wytycznych w zakresie realizacji zadań strategicznych.</li> </ul> b.) Wybór zadań, dla których sporządzone będą szczegółowe projekty realizacyjne – na podstawie metryk. c.) Wybór metody wykonania projektów i autorów. d.) Pierwsza wersja treści folderu (ulotki) promocyjnego nt. Strategii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> </ul> e.) Omówienie i sporządzenie listy zapraszanych gości w związku z pkt a.) kolejnego spotkania. f.) Wybór autora dokumentu (członka Zarządu) pt.: „Możliwości współpracy strategicznej gminy Chocianów”, który zostanie sporządzony na podstawie wyników niżej opisanej konferencji. g.) Omówienie techniczno-organizacyjnych wymogów niżej opisanej konferencji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dyskusja,</li> <li>• wybór autora (członka Zarządu) ww. wniosków.</li> </ul> h.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.
5.	<b>Konferencyjne posiedzenie Za-</b>	do końca	a.) Konferencja pt. „Współpraca strategiczna z gminą Chocianów” – <i>należy zaprosić</i>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	<p><b>rządu:</b> a.) współpraca strategiczna.</p>	<p>stycznia 2002 r.</p>	<p><i>Starostę, burmistrzów/wójtów lub/i przewodniczących rad sąsiednich samorządów gminnych, a także przedstawicieli innych podmiotów zgodnie z propozycjami przygotowanymi przez Zarząd na poprzednim spotkaniu. Konferencję organizuje i zaprasza na nią Zarząd Gminy. W konferencji powinni wziąć udział również Radni Gminy Chocianów oraz przedstawiciele mediów.</i></p>
6.	<p><b>Robocze posiedzenie Zarządu:</b> a.) przyjęcie dokumentu nt. współpracy strategicznej, b.) 2 publikacja, c.) autor analizy finansowania pozabudżetowego, d.) autor nowego planu prac.</p>	<p>do końca lutego 2002 r.</p>	<p>a.) Dokument pt.: „Możliwości współpracy strategicznej gminy Chocianów”,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja przez autora,</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> <li>• przekazanie dokumentu Zarządowi Gminy.</li> </ul> <p>b.) Przygotowanie 2 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie treści publikacji,</li> <li>• wybór autora (członka Zarządu) tekstu.</li> <li>• omówienie możliwości publikacyjnych.</li> </ul> <p>c.) Wybór autora (członka Zarządu) dokumentu pt.: „Analiza możliwości pozyskania środków pozabudżetowych na realizację zadań strategicznych gminy Chocianów”.</p> <p>d.) Wybór autora (członka Zarządu) nowego „Półrocznego, szczegółowego planu prac Zarządu Gminy związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Gminy Chocianów”.</p> <p>e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
7.	<p><b>Robocze posiedzenie Zarządu:</b></p> <p>a.) <b>2 publikacja,</b></p> <p>b.) analiza finansowania pozabudżetowego,</p> <p>c.) nowy plan szczegółowy,</p> <p>d.) promocja,</p> <p>e.) planowanie prac.</p>	do końca marca 2002 r.	<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 Chocianów”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> <li>• przyjęcie.</li> </ul> <p>c.) Dokument pt.: „Półroczny, szczegółowy plan prac Zarządu Gminy związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Gminy Chocianów”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> <li>• przyjęcie planu przez Zarząd,</li> </ul> <p>d.) Omówienie nowych możliwości promocji gminy i jej Strategii.</p> <p>e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

## **15. Struktura organizacyjna Urzędu Miasta i Gminy**

*Struktura organizacyjna to całokształt zagadnień związanych z organizacją procesu zarządzania w systemie.* Sprawne wdrażanie Strategii uzależnione będzie od przyjaznej temu działaniu struktury organizacyjnej Urzędu Miasta i Gminy, 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 osiągania postawionych celów. *Zaniechanie kontroli realizacji planu strategicznego skutkuje prawie zawsze gwałtownym spadkiem skuteczności i efektywności procesu wdrożeniowego. Niejednokrotnie prowadzi do odsunięcia realizacji zadań strategicznych w bliżej nieokreślonej przyszłości.*

Powszechnie stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest ocena stopnia i tempa osiągania celów operacyjnych. Służy jej zestaw mierników pozwalających na zweryfikowanie czy dany cel operacyjny został w założonym terminie osiągnięty, czy też nie. *Osiągnięcie w założonym okresie wszystkich lub zdecydowanej większości założonych wartości mierników oznaczać będzie osiągnięcie wyznaczonych celów operacyjnych, a to z kolei oznaczać będzie osiągnięcie głównych celów strategicznych<sup>1</sup>.*

Tabela nr 5 prezentuje stworzoną dla potrzeb Strategii Rozwoju Gminy Chocianów 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 Miasta i 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 Chocianów. 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 demograficznego i rozkładu płci przyjęty zostanie poziom istotno-

---

<sup>1</sup> Porównaj rozdziały: „Cele strategiczne” i „Cele operacyjne”.



ści 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 210 d 230 szt. Biorąc pod uwagę cel i zakres badań, próbę mieszkańców gminy Chocianów objętych takim badaniem ankietowym będzie można uznać za reprezentatywną.

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

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

**Tabela 5. Mierniki oceny realizacji celów operacyjnych rozwoju Gminy Chocianów.**

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>1). <i>Aktywizacja lokalnej przedsiębiorczości oraz pozyskanie inwestycji zewnętrznych</i></p>	<p>⇒ Stały 4% wzrost (w stosunku do roku bazowego 2001) w latach 2002-2006 liczebności podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na terenie gminy.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy ⇒ Urząd Statystyczny w Legnicy</p>
	<p>⇒ Stały realny 3% wzrost (w stosunku do roku bazowego 2001) w latach 2002-2006 wydatków inwestycyjnych podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na terenie gminy.</p>	<p>⇒ Urząd Statystyczny w Legnicy ⇒ Wojewódzki Urząd Statystyczny we Wrocławiu ⇒ Bank Danych Regionalnych</p>
	<p>⇒ Utworzenie do końca I połowy 2003 r. pierwszej grupy producenckiej działającej w gminie.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy ⇒ Grupa producencka</p>
	<p>⇒ Coroczne pojawienie się na terenie gminy co najmniej trzech inwestorów zewnętrznych angażujących kapitał o wartości nie mniejszej niż 80000 €.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy ⇒ Inwestorzy</p>
	<p>⇒ ograniczenie poziomu bezrobocia do 8% w 2010 roku</p>	<p>⇒ Powiatowy Urząd Pracy</p>

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>2). <i>Dostosowanie lokalnego systemu szkolnictwa do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku pracy oraz podniesienie jakości kształcenia</i></p>	<p>⇒ Wzrost odsetka zamieszkujących gminę absolwentów gimnazjum podejmujących naukę w szkołach średnich do 60% w roku 2005 i 75% w roku 2010.</p>	<p>⇒ Gimnazjum, ⇒ Szkoły średnie, ⇒ Urząd Statystyczny w Legnicy</p>
	<p>⇒ Absolwenci<sup>1</sup> szkół ponadgimnazjalnych gminy, którzy nie kontynuują nauki otrzymują propozycje odpowiedniej pracy. Maksymalnie 10% ich udział wśród zarejestrowanych bezrobotnych w 2010 roku).</p>	<p>⇒ Placówki szkolnictwa ponadgimnazjalnego, ⇒ Powiatowy Urząd Pracy, ⇒ Urząd Statystyczny w Legnicy.</p>
	<p>⇒ Uzyskanie co najmniej dobrych opinii 75% młodzieży i rodziców na temat struktury i dostępności usług okołopedagogicznych (sport, kultura, hobby, rozrywka, edukacja fakultatywna, żywienie itp.) świadczonych przez placówki szkolne do końca 2004 roku.</p>	<p>⇒ Badania ankietowe młodzieży.</p>
	<p>⇒ Realizacja zadania strategicznego nr 14 zgodnie z</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy.</p>

**STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW**

<b>CELE OPERACYJNE</b>	<b>WSKAŹNIKI</b>	<b>ŹRÓDŁA INFORMACJI</b>
<b>3). <i>Likwidacja przyczyn i skutków patologii społecznych</i></b>	⇒ ograniczenie poziomu bezrobocia do 8% w 2010 roku	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Uzyskanie co najmniej dobrych opinii 75% młodzieży na temat struktury i dostępności usług oświatowych (sport, kultura, rozrywka itp.) do końca 2006 roku.	⇒ Badania ankietowe młodzieży.
	⇒ Realizacja zadań strategicznych nr 14b, 14c, 14e, 14f, 15a-c, 19, 22, 30b, 32a zgodnie z nadanymi im rangami.	⇒ Urząd Miasta i Gminy.

<sup>1</sup> Zgodnie z klasyfikacją bezrobotnych absolwentów przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>4). <i>Modernizacja i rozbudowa infrastruktury technicznej (przede wszystkim kanalizacyjnej i komunikacyjnej)</i></p>	<p>⇒ Uzyskanie co najmniej dobrych opinii na temat dostępności technicznej infrastruktury komunalnej od minimum 75% mieszkańców gminy do końca roku 2006.</p>	<p>⇒ Wyniki badań ankietowych mieszkańców gminy.</p>
	<p>⇒ Uzyskanie co najmniej dobrych opinii na temat dostępności technicznej infrastruktury komunalnej od minimum 75% podmiotów gospodarczych działających na terenie gminy do końca roku 2006.</p>	<p>⇒ Wyniki badań ankietowych podmiotów gospodarczych działających na terenie gminy.</p>
	<p>⇒ Realizacja zadań strategicznych nr 5, 7, 8, 10, 25, 29, 30d, 30g, 31a, 31c, 32b, 32c zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy.</p>

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>5). <i>Ochrona środowiska naturalnego</i></p>	<p>⇒ Pełne wdrożenie subregionalnego programu gospodarki odpadami Związku Gmin Zagłębia Miedziowego najpóźniej do końca 2003 roku.</p>	<p>⇒ Związek Gmin Zagłębia Miedziowego ⇒ Urząd Miasta i Gminy ⇒ Starostwo Powiatowe</p>
	<p>⇒ Rozbudowa sieci kanalizacji sanitarnej i oczyszczalni ścieków zgodnie z rangami podzadań zadania nr 25.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Objęcie wszystkich cennych form przyrodniczych prawnym systemem ochrony zgodnym z Inwentaryzacją Przyrodniczą Gminy Chocianów do końca 2004 r.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Zalesienie wszystkich przeznaczonych na ten cel nieużytków do końca 2007 roku.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy ⇒ Nadleśnictwa ⇒ Starostwo Powiatowe</p>
	<p>⇒ Coroczny 1% wzrost udziału energetycznego proekologicznych systemów grzewczych w mieszkalnictwie począw-</p>	<p>⇒ Urząd Statystyczny w Legnicy ⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w</p>

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>6). <i>Rozwój materialnej bazy sportu i rekreacji</i></p>	<p>⇒ w 2003 roku 15%,                      ⇒ w 2006 roku 25%,                      ⇒ w 2009 roku 30%,                      mieszkańców gminy deklaruje, iż regularnie uprawia dowolny sport lub inną dowolną formę prozdrowotnej rekreacji.</p>	<p>⇒ Wyniki badań ankietowych społeczności gminy.</p>
	<p>⇒ Uzyskanie co najmniej 75% dobrych opinii mieszkańców gminy nt. dostępności infrastruktury sportowo-rekreacyjnej do końca 2006 roku.</p>	<p>⇒ Badania ankietowe społeczności lokalnej.</p>
	<p>⇒ Realizacja zadań strategicznych nr 5, 14b, 14c, 14e, 14f, 19, 32a zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy.</p>

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>7). <i>Rozwój systemu mieszkalnictwa</i></p>	<p>⇒ Bieżąca budowa dróg dojazdowych do terenów budownictwa mieszkaniowego.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Bieżące geodezyjne i infrastrukturalne przygotowanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Sporządzanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego dla nowych obszarów budownictwa mieszkaniowego.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Realizacja zadań nr 7a, 8, 10, 13 i 25 zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Coroczne uzyskiwanie pozwolenia na użytkowanie budynku jednorodzinnego przez minimum 10 inwestorów indywidualnych.</p>	<p>⇒ Starostwo Powiatowe, ⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>



CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>8). <i>Zapewnienie akceptowanego przez społeczeństwo poziomu podstawowej opieki zdrowotnej, socjalnej i pomocy społecznej</i></p>	<p>⇒ Realizacja zadań nr 16, 18 i 22 zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy</p>
	<p>⇒ Stałe utrzymywanie stanu technicznego gminnych placówek służby zdrowia na poziomie gwarantującym możliwość świadczenia podstawowych usług medycznych.</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy ⇒ Placówki służby zdrowia</p>

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
<p>9). <i>Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego</i></p>	<p>⇒ Zmniejszenie liczby popełnianych przestępstw kryminalnych o ¼ do roku 2010 (w stosunku do roku 2001).</p>	<p>⇒ Komenda Powiatowa Policji ⇒ Prokuratura</p>
	<p>⇒ Spadek bezrobocia do poziomu nie przekraczającego 8% do 2010 roku.</p>	<p>⇒ Powiatowy Urząd Pracy</p>
	<p>⇒ 25% poprawa poziomu poczucia bezpieczeństwa społeczności gminy w roku 2006 w stosunku do opinii, które zostaną zidentyfikowane do końca 2002 r.</p>	<p>⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w dłuższym okresie) badań ankietowych mieszkańców gminy</p>
	<p>⇒ Stworzenie satysfakcjonującej 75% młodzieży oferty usług okołopedagogicznych (sport, kultura, rozrywka itp.) do końca 2005 roku.</p>	<p>⇒ Doraźne badania ankietowe młodzieży ⇒ Placówki edukacyjne ⇒ Organizacje, kluby itp.</p>
	<p>⇒ Spadek o 50% w stosunku do roku 2001 wydatków gminy i jej jednostek organizacyjnych na remonty (zakupy) obiektów i urządzeń zniszczonych</p>	<p>⇒ Urząd Miasta i Gminy, ⇒ Gminne jednostki organizacyjne.</p>

## STRATEGIA ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW

CELE OPERACYJNE	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA INFORMACJI
10). <i>Zmniejszenie poziomu bezrobocia</i>	⇒ Spadek bezrobocia do poziomu nie przekraczającego 8% do 2010 roku.	⇒ Powiatowy Urząd Pracy

Wskazany zestaw mierników będzie istotnym narzędziem systematycznego monitorowania i oceny zmian następujących w układzie lokalnym w skutek podejmowania przedsięwzięć ujętych w ramach „Strategii Rozwoju Gminy Chocianów”.

## 17. Promocja strategii

Strategia Rozwoju Gminy Chocianów 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.

Należy w związku z tym m. in.:

- przygotować **wersję promocyjną Strategii**. Wersja ta zawierać powinna wizję, cele strategiczne i operacyjne oraz listę zadań strategicznych. Objętość wersji promocyjnej oscylować powinna wokół 3 stron maszynopisu. Będzie ona udostępniana zainteresowanym mediom, instytucjom pozarządowym, stowarzyszeniom, innym samorządom, podmiotom gospodarczym itp. Wersja promocyjna Strategii może być także małą ulotką (wykonaną siłami Urzędu Miasta i Gminy) adresowaną do mieszkańców, przyjezdnych i inwestorów, dystrybuowaną na zebraniach mieszkańców i różnorodnych imprezach kulturalnych oraz sportowych.
- 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 (np. wywiad z członkiem Zarządu) w lokalnej rozgłośniach radiowej.

## 18. Dynamika horyzontu strategii

Planowanie strategiczne to planowanie ciągle. Przyjęcie 15-letniego horyzontu Strategii nie oznacza, że kolejna Strategia będzie sporządzana za 15 lat. Zmienne otoczenie, pojawiające się nowe szanse i zagrożenia, zmieniające się uwarunkowania prawne przesądzają o tym, że najczęściej kolejną Strategię przygotowuje się wcześniej, ponownie na kolejne 15 lat. Horyzont Strategii oddala się zatem w czasie – jest dynamiczny.

Podstawowym zagadnieniem w zakresie odnawiania Strategii i przesuwania horyzontu jest właściwa częstotliwość tych procesów.

Nową Strategię należy sporządzać wcześniej wtedy gdy:

1. *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,*
2. *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,*
3. *wcześniej osiągnięto cele przyjęte w Strategii,*

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

## 19. Strategia a kadencyjność władz lokalnych

### 19.1. Charakter zjawiska

Jednym z podstawowych zagrożeń realizacji każdej Strategii jest odrzucenie jej przez władze kolejnej kadencji samorządu. Bazując na polskich doświadczeniach w zakresie planowania strategicznego na poziomie gminnym można w przybliżeniu stwierdzić, że od 20% do 25% Strategii jest odrzucanych lub wstrzymywanych przez władze samorządowe kolejnej kadencji. Biorąc pod uwagę podobieństwa samorządów gminnych, można z dużym prawdopodobieństwem twierdzić, że to negatywne zjawisko może dotknąć również Strategię Rozwoju Gminy Chocianów.

Do potencjalnych jego przyczyn należy zaliczyć:

1. *Przyczyny polityczne – zdarza się, że władzę w jednostce samorządu terytorialnego sprawuje ugrupowanie mające zdecydowaną większość wśród Radnych. Takiej sytuacji niejednokrotnie towarzyszą konflikty z opozycją. Jeśli w kolejnych wyborach wygra opozycja wtedy może dojść do odrzucenia Strategii stworzonej za kadencji poprzedników.*
2. *Przyczyny polityczno-proceduralne – jeśli do procesu tworzenia Strategii nie zostaną włączone wszystkie siły polityczne wtedy przejęcie władzy przez pominięte ugrupowanie niemal zawsze skutkuje odrzuceniem Strategii poprzedników.*
3. *Przyczyny ambicjonalne - zdarza się, że nowe władze chcą udowodnić, iż one również są w stanie stworzyć własną Strategię. Potocznie takie zjawisko w kręgach osób wspomagających budowę Strategii nazywane jest: „nas też stać na Strategię”.*
4. **Brak akceptacji dla potrzeby planowania strategicznego – w nowej Radzie i Zarządzie mogą dominować osoby, które stoją na stanowisku, iż planowanie strategiczne jest bezcelowe.** Często bowiem:

- a. błędnie utożsamiają je z gospodarką minionego ustroju społeczno-gospodarczego gdzie istniało tzw. planowanie w warunkach nakazowo-rozdzielczych,
  - b. brak im wiedzy na temat korzyści wynikających z planowania strategicznego,
  - c. nie są świadomi, iż planowanie strategiczne jednostek samorządu terytorialnego od wielu lat sprawdza się w krajach Unii Europejskiej, USA, Kanadzie, Australii, w krajach skandynawskich oraz niektórych krajach Europy Środkowej.
5. **Brak zainteresowania istniejącą Strategią – w niektórych jednostkach samorządu terytorialnego nowa Rada składa się w większości z osób, które są Radnymi po raz pierwszy, a jednocześnie nie zdobyły one w przeszłości doświadczenia samorządowego. W takiej sytuacji pierwsza połowa kadencji jest okresem intensywnego zdobywania wiedzy na temat gospodarki samorządowej. Dopiero po pewnym czasie istniejąca Strategia staje się dla Radnych obiektem zainteresowania. Mamy tu zatem do czynienia z okresem przerwy w realizacji mniejszej lub większej części jej ustaleń.**
6. **Brak skłonności do realizacji zadań fakultatywnych – wiele zadań strategicznych zawartych w Strategiach to zadania, które nie mają swojego bezpośredniego odzwierciedlenia w ustawie. Nowa władza nie zawsze jest skłonna do obarczania się zadaniami fakultatywnymi i brania za nie odpowiedzialności.**

## **19.2. Sposoby przeciwdziałania**

Przeciwdziałanie przedstawionym wyżej zjawiskom jest bardzo ważne. Część z działań zapobiegawczych poczyniono już na etapie budowy Strategii Rozwoju Gminy Chocianów. Chodzi tu przede wszystkim o przyjęcie optymalnej procedury budowy Strategii, która zapewniła:

- a) partycypację wszystkich sił politycznych w procesie jej tworzenia,

- b) **udział przedstawicieli wszystkich najważniejszych grup społecznych Gminy Chocianów w procesie budowy Strategii** – jeśli Strategia jest budowana ze społeczeństwem, a tym samym zaakceptowana przez społeczeństwo, wtedy jej odrzucenie przez nową władzę jest jednocześnie odrzuceniem woli społeczeństwa, w stosunku do którego władze pełnią rolę służebną. Nowa Rada będzie musiała się z tym faktem liczyć.

**Kolejne działania będą już realizowane po przyjęciu Strategii. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:**

- 1) **Właściwą promocję Strategii** – po przyjęciu Strategia powinna być właściwie promowana<sup>1</sup>. Promocja polega na stałym informowaniu społeczeństwa gminy o postępach w realizacji Strategii, co wcale nie musi polegać na realizacji kosztownych kampanii informacyjnych. Chodzi tu przede wszystkim o tzw. *publicyty* władz lokalnych. Zaniechanie realizacji Strategii będzie wtedy dostrzeżone co najmniej przez przedstawicieli części grup społecznych.
- 2) **Właściwa realizacja Strategii** – bardzo często przyjęte w Strategii zadania realizowane będą w okresach kilkuletnich. Rozpoczynają się zatem w danej kadencji, a kończą w następnej. Nowa władza gminy „odziedziczy” po poprzedniej zadania w trakcie realizacji. Można powiedzieć, że przejmie „Strategię w ruchu”, w trakcie realizacji, tzw. „strategię rozpędzoną”, której wstrzymanie nie może odbyć się bez echa.
- 3) **Właściwa postawa dotychczasowych Radnych i członków Zarządu** – dużą rolę mają do odegrania osoby, które kolejną kadencję będą członkami władzy samorządowej. Powinni oni dążyć do tego, aby nowi członkowie władz zaakceptowali konieczność kontynuacji procesu realizacji Strategii. Właściwym sposobem będzie ***poświęcenie jednej z pierwszych sesji Rady prezentacji Strategii*** i stopnia zaawansowania przedsięwzięć realizowanych w jej ramach. Stosowanymi metodami są także:

---

<sup>1</sup> Porównaj rozdział „Promocja strategii”.



lobbying, spotkania w ramach klubów partii, negocjacje, szkolenia nt. Strategii itp.

- 4) **Świadomość Radnych** – bardzo ważnym czynnikiem będzie wiedza nowych władz gminy Chocianów na temat planowania strategicznego. Im będzie ona pełniejsza tym mniejsze prawdopodobieństwo porzucenia Strategii wypracowanej w poprzedniej kadencji.
- 5) **Rola partnerów współdziałania strategicznego** – wiele z zadań strategicznych zawartych w Strategii Rozwoju Gminy Chocianów będzie realizowanych wspólnie z samorządem powiatowym, organizacjami społecznymi, mieszkańcami gminy, instytucjami rozwoju terytorialnego, instytucjami dystrybuującymi środki pomocowe, organizacjami pozarządowymi, podmiotami gospodarczymi itp. Podmioty te, będąc zainteresowanymi kontynuacją współpracy w ramach realizacji Strategii Rozwoju Gminy Chocianów, wywierając nacisk na nową władzę gminy, aby ta nie odrzuciła Strategii przyjętej w poprzedniej kadencji.

## ***Spis tabel***

<b>TABELA 1. LISTA ZADAŃ STRATEGICZNYCH GMINY CHOCIANÓW.....</b>	<b>62</b>
<b>TABELA 2. ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY CELAMI STRATEGICZNYMI I OPE- RACYJNYMI A ZADANIAMI STRATEGICZNYMI GMINY CHOCIANÓW...</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 3. RAMOWY PLAN DZIAŁAŃ ZARZĄDU GMINY ZWIĄZANYCH Z REALIZACJĄ STRATEGII ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW.....</b>	<b>86</b>
<b>TABELA 4. SZCZEGÓŁOWY PLAN PRAC ZARZĄDU GMINY ZWIĄZA- NYCH Z WDRAŻANIEM STRATEGII ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW ...</b>	<b>90</b>
<b>TABELA 5. MIERNIKI OCENY REALIZACJI CELÓW OPERACYJNYCH ROZWOJU GMINY CHOCIANÓW.....</b>	<b>98</b>

## **Załącznik nr 1. Lista gości zaproszonych do udziału w warsztatach strategicznych**

1. Alira Alj Jean Edie – mieszkaniec Chocianowa – działacz kulturalny
2. Bednarz Paweł – działacz sportowy – LZS „Arka” Rema Trzebnice
3. Bereżański Franciszek – współwłaściciel P.P.H.U. „Restauracja Słoneczna”
4. Białas Maria – Dyrektor Biblioteki Miasta i Gminy Chocianów
5. Borowiec Barbara – Sołtys wsi Ogrodziska
6. Borysiewicz Lucyna – rolnik indywidualny – Chocianowiec
7. Brudny Władysław – Członek Zarządu Miasta i Gminy Chocianów
8. Chatała Andrzej – Radny Rady Miejskiej
9. Chęłpa Jerzy – działacz sportowy – LZS „Relaks” Szklary Dolne
10. Chmielewski Edward – Radny Rady Miejskiej
11. Chudzińska Bronisława – Sołtys wsi Chocianowiec
12. Ciastoń Zbigniew – Przewodniczący Koła SLD w Chocianowie
13. Cieślak Marek – Dyrektor Przemkowskiego Parku Krajobrazowego
14. Ciupa Artur – Komendant Komisariatu Policji w Chocianowie
15. Cybulski Ireneusz – Radny Rady Miejskiej
16. Cyrulik Danuta – Prezes Zarządu Polskiego Klubu Ekologicznego – Koło w Chocianowie
17. Czekaństwo Andrzej – Radny Rady Powiatu
18. Czekaństwo Henryk – Radny Rady Miejskiej
19. Czukiewska Dorota – Kierownik Referatu Gospodarki Mieszkaniowej, Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego UMiG Chocianów
20. Donotek Elżbieta – Radna Rady Miejskiej
21. Drózdź Mieczysław – Komendant Hufca ZHP
22. Dubaniowska Stanisława – Kierownik Urzędu Stanu Cywilnego
23. Duszeńko Tadeusz – Radny Rady Miejskiej
24. Dwornicki Stanisław – Właściciel firmy „STALGUM” w Chocianowie
25. Fiedukowicz Małgorzata – Naczelnik Wydziału Ochrony Środowiska i Rolnictwa Starostwa Powiatu Polkowickiego
26. Fiedukowicz Sławomir – Przewodniczący Koła Unii Wolności w Chocianowie
27. Floryn Henryk – Kierownik Posterunku Energetycznego w Chocianowie

28. Fujnicka Stefania – Dyrektor Przedszkola Miejskiego Chocianów
29. Fujnicki Józef – Radny Rady Powiatu
30. Godek Henryk – rolnik indywidualny – Brunów
31. Golinczak Adam – Sołtys wsi Szklary Dolne
32. Haber Ryszard – Kierownik Rozdzielni Gazu w Chocianowie
33. Herbut Mirosław – Radny Rady Powiatu Polkowickiego
34. Hnatyszak Alina – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Szklarach Dolnych
35. Hrebenko Stanisław – Właściciel firmy „HREBENEX“
36. Hrynczyszyn Adam – Członek Zarządu Miasta i Gminy Chocianów
37. Husar Wiktor – Komendant Powiatowej Państwowej Straży Pożarnej
38. Jaremko Zdzisław – Współwłaściciel piekarni w Chocianowie przy ul. Żeromskiego
39. Jaroszewicz Edward – Prezes Zarządu Zakładu Energetycznego Legnica
40. Jaroszevska-Steczniwska Małgorzata – Kierownik Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie
41. Jarzina Stanisław – Dyrektor Polkowickiego Zarządu Dróg Powiatowych z/s w Przemkowie
42. Jaszowski Henryk – Współwłaściciel firmy P.H. „HEMIX”
43. Jaszowski Mirosław – Współwłaściciel firmy P.H. „HEMIX”
44. Jaworski Włodzimierz – Właściciel firmy P.P.H.U. „PASJA”
45. Karawacki Marian – Prezes Zarządu firmy P.U.B. „MARBUD”
46. Kasperski Johann – Prezes Zarządu firmy „BLASTEXPOL”
47. Kasprzyk Stanisław – Przewodniczący Zarządu Osiedla „Zwycięstwa”
48. Kiernożycki Krzysztof – Powiatowy Lekarz Weterynarii
49. Kisielewicz Edward – Radny Rady Miejskiej
50. Kluska Zofia – Kierownik Referatu Rolnictwa i Gospodarki Mieniem Komunalnym UMiG Chocianów
51. Kmieć Jan – Prezes Zarządu firmy C.R.H. „REMA”
52. Kocik Henryk – Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 2 w Chocianowie
53. Koczur Stanisława – Dyrektor Oddziału Banku Spółdzielczego w Chocianowie
54. Konieczny Janusz – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Parchowie

55. Korobczak Piotr – Kierownik Rejonowego Ośrodka Doradztwa Rolniczego
56. Kosior Stanisław – Sołtys wsi Pogorzelska
57. Kowalczuk Jan – Prezes Ochotniczej Straży Pożarnej - Parchów
58. Kowalski Roman – Prezes Zarządu Miejsko Gminnego PSL
59. Kozerski Janusz – Prezes Chocianowskiej Spółdzielni Mieszkaniowej
60. Krynicka-Woźniak Mirosława – Dyrektor Zakładu Opieki Zdrowotnej Chocianów
61. Kuczyński Franciszek – Prezes Ochotniczej Straży Pożarnej - Trzebnice
62. Kułacz Bożena – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Trzebnicach
63. Kureń Tadeusz – rolnik indywidualny – Brunów
64. Kuzemczak Maria – Sołtys wsi Trzmielów
65. Leszczyński Krzysztof – Przewodniczący Rady Miejskiej
66. Lis Marek – Sołtys wsi Żabice
67. Lisowski Jan – Sołtys wsi Trzebnice
68. Łuczkowiec Józef – Prezes Ochotniczej Straży Pożarnej - Michałów
69. Łukasik Józefa – Sołtys wsi Michałów
70. Łukaszewska Elżbieta – Sekretarz Miasta i Gminy
71. Machoń Zbigniew – Inspektor ds. zamówień publicznych UMiG Chocianów
72. Madej Elżbieta – Skarbnik Miasta i Gminy Chocianów
73. Mazur Jan – Współwłaściciel firmy F.P.U.H. „CHOMET”
74. Mazur Zdzisław – Radny Rady Miejskiej
75. Mazur Zygmunt – Właściciel firmy MZ „INTER –TRANS”
76. Mielnikiewicz Jan – Dyrektor Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej
77. Młodzież z Gminnego Zespołu Szkół w Chocianowie
78. Mołodyński Jarosław – Dyrektor Gminnego Zespołu Szkół w Chocianowie
79. Mołodyński Kazimierz – Właściciel firmy Z.P.U.H. „METAL WORK”
80. Mosio Ireneusz – Prezes Ochotniczej Straży Pożarnej - Szklary Dolne
81. Mroczkowska Maria – Sołtys wsi Raków
82. Nowicki Mirosław – Właściciel firmy P.H.U. „ChOPOŻ”
83. Olfans Ryszard – Dyrektor Dolnośląskiego Zakładu Gazowniczego
84. Osiadły Zbigniew – Działacz sportowy – LZS Nowa Wieś Lubińska

85. Osoliński Henryk – Radny Rady Miejskiej
86. Piechociński Zygmunt – Właściciel sklepów AGD
87. Piećko Bernard – Dowódca Jednostki Wojskowej w Duninowie
88. Pielech Jan – Właściciel firmy „MEGPOL”
89. Pluta Piotr – Prezes Zarządu Fabryki Urządzeń Mechanicznych CHOFUM S.A.
90. Płotnicki Andrzej – Radny Rady Powiatu Polkowickiego
91. Potoczna Stanisława – Kierownik Referatu Finansowego UMiG Chocianów
92. Poźniak Edward – Radny Rady Miejskiej
93. Pryputniewicz Jan – Ksiądz Dziekan Dekanatu Chocianów
94. Przybecki Grzegorz – Wicestarosta Powiatu Polkowickiego
95. Rubinowicz Zygmunt – Prezes Ochotniczej Straży Pożarnej - Nowa Wieś
96. Rzepecka Halina – Prezes Uczniowskiego Klubu Sportowego (S.P. Nr2 Chocianów)
97. Sadowski Marek – Przewodniczący Związku Gmin Zagłębia Miedziowego
98. Siwiec Stanisław – Radny Rady Miejskiej
99. Skawińska Zofia – rolnik indywidualny – Trzebnice
100. Skibicki Franciszek – Burmistrz Miasta i Gminy Chocianów
101. Skrzypczak Jacek – Współwłaściciel firmy „BART”
102. Smalec Bogusława – Kierownik Ośrodka Pomocy Społecznej
103. Smalec Henryk – Przew. Zarządu Osiedla „Wesoła”
104. Smyk Czesław – Zastępca Burmistrza Miasta i Gminy Chocianów
105. Smyk Franciszek – Sołtys wsi Parchów
106. Soszyński Bolesław – Członek Zarządu Miasta i Gminy Chocianów
107. Sroka Roman – rolnik indywidualny – Raków
108. Stachowicz Katarzyna – rolnik indywidualny – Parchów
109. Stasińczuk Piotr – Przewodniczący Koła Unii Pracy w Chocianowie
110. Staszczak Jerzy – Inspektor ds. oświaty, kultury, służby zdrowia, rozwiązywania problemów alkoholowych UMiG Chocianów
111. Stefanko Stanisław – Radny Rady Miejskiej
112. Stępniewicz Jerzy – Prezes Klubu Sportowego „Stal” Chocianów
113. Szpytko Bogdan – rolnik indywidualny – Michałów

114. Tatuśko Andrzej – Wicewojewoda Dolnośląski
115. Tomana Józef – Prezes Ochotniczej Straży Pożarnej - Chocianów
116. Tramś Marek – Starosta Powiatu Polkowickiego
117. Trzmielewski Witold – Komendant Powiatowy Policji
118. Turbak Maria – rolnik indywidualny – Nowa Wieś
119. Turbak Romuald – Sołtys wsi Nowa Wieś
120. Urbański Jerzy – Przewodniczący NSZZ Prac. CHOFUM
121. Wencek Bogdan – Naczelnik Filii Banku Zachodniego w Chocianowie
122. Wieczorek Sławomir – Kierownik Powiatowego Urzędu Pracy
123. Wojniak Irena – Przew. Koła Polskiego Związku Emerytów Rencistów i Inwalidów  
w Chocianowie
124. Wojtasiewicz Ryszard – Właściciel rolniczej firmy „HODROL”
125. Wojtkowiak Andrzej – Dyrektor Zespołu Szkół w Chocianowie
126. Wróblewski Dominik – Członek Zarządu Miasta i Gminy Chocianów
127. Zalewa Danuta – Sołtys wsi Jabłonów
128. Zborowski Jacek – Radny Rady Powiatu Polkowickiego
129. Zielony Janusz – Radny Rady Miejskiej
130. Żak Henryk – Nadleśniczy Nadleśnictwa Chocianów
131. Żurawski Józef – Członek Zarządu Miasta i Gminy Chocianów