

II. CZĘŚĆ STRATEGICZNA

1. CZYNNIKI STRATEGICZNEGO ROZWOJU GMINY

1.1. Metodyka konstrukcji macierzy wyborów strategicznych

Analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwoju gminy stanowi narzędzie diagnostyczne pozwalające na wyznaczenie w usystematyzowany sposób celów i kierunków strategicznego działania jednostki. Określenie SWOT pochodzi z j. angielskiego i oznacza: S –Strengths (atuty, silne strony), W –Weaknesses (problemy, słabości), O –Opportunities (szanse, możliwości), T –Threats (zagrożenia).

Pierwszym etapem analizy jest wskazanie czynników determinujących rozwój gminy z podziałem na zewnętrzne (szanse i zagrożenia) oraz wewnętrzne (mocne i słabe strony). Kolejny etap polega na przypisaniu poszczególnym czynnikom wag, określających ich istotność z punktu widzenia ich wpływu na możliwość rozwoju gminy.

Trzeci etap analizy opiera się na określeniu relacji istniejących między silnymi i słabymi stronami, a szansami i zagrożeniami, w układach „od wewnątrz na zewnątrz” i „z zewnątrz do wewnątrz”. Na podstawie wyników interakcji występujących w modelu SWOT/TOWS formułowane są wnioski, dotyczące wyboru najbardziej efektywnego typu strategii. Jest ona wybierana spośród czterech możliwych konfiguracji, przy wyznaczaniu silnych i słabych stron gminy oraz szans i zagrożeń.

Skonstruowanie macierzy SWOT pozwala na identyfikację wpływu czynników wewnętrznych na zewnętrzne, co sprowadza się do próby odpowiedzi na pytania:

- A- Czy silne strony pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
- B- Czy słabości nie pozwolą na wykorzystanie mogących się pojawić szans?
- C- Czy silne strony pozwolą na przewyciężenie mogących wystąpić zagrożeń?
- D- Czy słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?

Schemat konstrukcji macierzy SWOT przedstawiono na rysunku 3.

		Czynniki zewnętrzne	
		Szanse	Zagrożenia
Czynniki wewnętrzne	Silne strony	A	C
	Słabe strony	B	D

Rysunek 1 Schemat macierzy SWOT

Źródło: opracowanie własne

Macierz TOWS (rysunek 4) odpowiada z kolei podejściu „z zewnątrz do wewnątrz”, gdzie wskazuje się odpowiedzi na pytania:

- A- Czy szanse spotęgują silne strony?
- B- Czy szanse pozwalają przewyciężyć słabości?
- C- Czy zagrożenia osłabiają silne strony?
- D- Czy zagrożenia spotęgują występujące słabości?

		Czynniki wewnętrzne	
		Silne strony	Słabe strony
Czynniki zewnętrzne	Szanse	A	B
	Zagrożenia	C	D

Rysunek 2 Schemat macierzy TOWS

Źródło: opracowanie własne

W obu przypadkach macierzy, w miejscu przecięcia odpowiedniego wiersza i kolumny wstawiana jest cyfra, oznaczająca wagę powiązań, w zależności od relacji pomiędzy rozpatrywaną parą czynników. Do określania siły zależności pomiędzy czynnikami wykorzystywana jest trzystopniowa skala liczbowa:

0 -brak związku,

1 -przeciętna zależność,

2 -silna zależność.

Gdy relacje zachodzące między poszczególnymi elementami są zdefiniowane, następuje sumowanie wartości w kolumnach i wierszach, które pozwala na zhierarchizowanie zidentyfikowanych czynników w ramach każdej z grup – „silne strony”, „słabe strony”, „szanse”, „zagrożenia”. W ten sposób otrzymuje wskazania, które czynniki są najbardziej znaczące i to one są brane w pierwszej kolejności pod uwagę przy planowaniu przyszłości gminy. Na podstawie otrzymanych wyników, określa się strategię działania. Możliwe są cztery typy strategii, które przedstawia rysunek 5. Wybór jest dokonywany na podstawie największej wartości sumy interakcji

Macierz wyborów strategicznych	Silne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia dynamiczna (in. agresywna: maxi-maxi)	Strategia konkurencji (mini-maxi)
	<i>Wykorzystanie okazji przy pomocy silnych stron</i>	<i>Przewycięzenie słabości w celu wykorzystania okazji</i>
Zagrożenia	Strategia konserwatywna (maxi-mini)	Strategia defensywna (mini-mini)
	<i>Wykorzystanie mocnych stron przeciw zagrożeniom</i>	<i>Rezygnacja z działań - przetrwania</i>

Rysunek 3 Schemat wyboru typu strategii rozwoju gminy

Źródło: opracowanie własne

1.2. Czynniki analizy SWOT/TOWS dla gminy Ujazd

Na podstawie analizy diagnostycznej, opartej na badaniach literaturowych i fokusowych, oraz inwentaryzacji przestrzeni sformułowano szczegółową listę cech mających znaczenie dla rozwoju gminy Ujazd. Są to cechy wewnętrzne odnoszące się do pojedynczych elementów struktury funkcjonalnej i przestrzennej badanego obszaru. Listę tych cech uporządkowano zgodnie z analizowanymi sferami rozwoju gminy i pogrupowano na mocne i słabe strony (tabela 30).

Tabela 1. Mocne i słabe strony gminy Ujazd

Sfera rozwoju	Cechy szczególne
SILNE STRONY	
Położenie geograficzne i dostępność komunikacyjna	dwa węzły autostradowe na terenie gminy zapewniające dostępność autostrady A4, przebiegające drogi krajowe
	droga wodna śródlądowa – Kanał Gliwicki
	sąsiedztwo silnych ośrodków miejskich: Kędzierzyna-Koźle, Strzelec Opolskich i Aglomeracji Górnośląskiej
	przynależność do Kędzierzyńsko-Kozielskiego Obszaru Funkcjonalnego
Środowisko przyrodnicze	zróżnicowane ukształtowanie powierzchni – różne formy krajobrazowe
	wysokie walory krajobrazowe (wyzynne i dolinne)
	przydatność gleb do rozwoju gospodarki rolnej w centralnej części gminy
	rozwinięta sieć rzeczna i cieków wodnych – potencjał dla rozwoju turystyki, rekreacji i gospodarki rolnej
	dostępność wód podziemnych
	korzystne warunki klimatyczne i pogodowe
	występowanie obiektów i obszarów chronionych (przede wszystkim: Rezerwat Boże Oko, Park Krajobrazowy Góra Św. Anny)
Sytuacja demograficzna	wzrost wartości przyrostu naturalnego na obszarze miasta (rozwój demograficzny miasta)
	napływ migracyjny w ruchu wewnętrznym głównie na obszary wiejskie
Kapitał ludzki i społeczny	wysoki poziom znajomości języków obcych (j. niemiecki i j. angielski) przez dzieci i osoby dorosłe
	zintegrowana lokalna autochtoniczna społeczność
	wysoka aktywność społeczna na rzecz inicjatyw lokalnych
	tożsamość kulturowa
	wzrost aktywności zawodowej i zmniejszająca się stopa bezrobocia
	dobry warunki ekonomiczne gospodarstw domowych
Uwarunkowania gospodarcze	dobry warunki zamieszkania
	zróżnicowana struktura podmiotów gospodarczych pod względem wielkości i rodzaju działalności gospodarczej
	rozwój przetwórstwa przemysłowego i handlu
	rozwój działalności gospodarczej na terenach wiejskich
	dostępne tereny inwestycyjne (SAG, tereny wiejskie)
	uzbrojone tereny inwestycyjne
Infrastruktura techniczna	wzrastająca liczba podmiotów gospodarczych
	zróżnicowana struktura sieci drogowej
	pełne zwodociągowanie i skanalizowanie gminy
	funkcjonująca oczyszczalnia ścieków
Infrastruktura społeczna	prowadzona segregacja odpadów
	dobry jakość i wyposażenie placówek edukacyjnych
	równomiernie rozmieszczona infrastruktura sportowa
Stan rozwoju i zagospodarowania gminy	dobry jakość infrastruktury kultury i wystarczająca oferta kulturalna
	dostępność terenów pod zabudowę mieszkaniową i gospodarczą
	objęcie całego terenu gminy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego
	zadowalający poziom bezpieczeństwa publicznego
	wysoki poziom estetyki i poczucie porządku w przestrzeni

SŁABE STRONY	
Położenie geograficzne i dostępność komunikacyjna	brak dostępności w układzie sieci kolejowej
	niewykorzystany potencjał transportu wodnego (Kanał Gliwicki)
Środowisko przyrodnicze	brak strategicznych zasobów surowcowych
	niska przydatność gleb w północnej części gminy
	lokalne zamglenia w dolinach cieków wodnych
	niska jakość powietrza atmosferycznego i zagrożenie innych elementów środowiska przyrodniczego zanieczyszczeniami przemysłowymi (zewnętrznymi)
Sytuacja demograficzna	ubytek liczby ludności
	niekorzystna struktura wiekowa społeczeństwa (starzenie się społeczeństwa) głównie na obszarach wiejskich
	narastający proces feminizacji (nadwyżka liczby kobiet w stosunku do liczby mężczyzn)
	wysoka i nasilająca się emigracja zarobkowa
Kapitał ludzki i społeczny	obniżający się współczynnik skolaryzacji na podstawowym i gimnazjalnym poziomie kształcenia
	niskie i przeciętne wyniki kompetencji uczniów po szkole podstawowej i gimnazjum (niski i przeciętny poziom kształcenia w szkołach na terenie gminy)
	niski udział ludności z wykształceniem wyższym
	wysoki udział wśród bezrobotnych ludności młodej i kobiet
Uwarunkowania gospodarcze	niski poziom przedsiębiorczości
	spadek udziału liczby gospodarstw rolnych
	niedostatek sektora usług
	niewykształcony sektor usług około turystycznych, wypoczynkowych, kulturalnych
Infrastruktura techniczna	niska jakość dróg powiatowych i średnia gminnych
	niewydolność systemu transportowego w mieście
	brak sieci gazowej poza SAG i Osiedlem Piaski
	niewystarczająca oferta szybkiego Internetu
Infrastruktura społeczna	nierównomierne rozmieszczenie placówek wychowawczo-opiekuńczych i edukacyjnych (przedszkoli, świetlic)
	nierównomiernie rozmieszczona baza lokalowa placówek kultury (brak w Nogowczycach)
	brak żłobka
	niewystarczająca oferta zajęć opiekuńczych w godzinach popołudniowych
	słabo zróżnicowana infrastruktura sportowa
	niska dostępność do placówek specjalistycznej ochrony zdrowia
Stan rozwoju i zagospodarowania gminy	brak zagospodarowania przestrzeni publicznych na rzecz miejsca spotkań i integracji (brak wyposażenia w małą infrastrukturę)
	niepełne wykorzystanie walorów przyrodniczych i kulturowych
	brak ścieżek rowerowych

Źródło: opracowanie własne

Ponadto, rozpatrując warunki otoczenia decydujące o możliwościach rozwoju gminy zidentyfikowano szanse i zagrożenia. Są to cechy zewnętrzne wobec zasobów gminy, które warunkują wykorzystanie potencjału endogenicznego.

Do szans rozwoju gminy Ujazd zaliczono:

- Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych z UE;
- Napływ zewnętrznych inwestycji w tym z udziałem kapitału zagranicznego (duże inwestycje);
- Bliskość dużych ośrodków wzrostu (Aglomeracja Śląska, Kędzierzyn-Koźle);
- Przynależność do Kędzierzynsko-Kozielskiego Subregionalnego Obszaru Funkcjonalnego;
- Napływ ludności do gminy (po 2008 roku);
- Rosnące zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu (turystyka poznawcza i rekreacyjna);

Jako zagrożenia rozwoju gminy Ujazd uznać należy:

- Odpływ środków finansowych z gospodarstw domowych (za granicę);
- Ograniczone środki finansowe na realizację narastającej liczby zadań samorządów;
- Degradacja środowiska przyrodniczego (gł. powietrza atmosferycznego);
- Niestabilność prawa (wymiar krajowy i regionalny).

W kolejnym kroku dokonano uogólnienia mocnych i słabych stron według ich stopnia współoddziaływania na możliwości i wyzwania rozwoju gminy. W efekcie otrzymano kilka kategorii mocnych i słabych stron. Ich zestawienie zawierają macierze (tabele 31 i 32). Uogólnione kategorie mocnych i słabych stron razem z szansami i zagrożeniami stanowiły podstawę konstrukcji macierzy SWOT i TOWS.

1.3. Macierz SWOT i TOWS dla gminy Ujazd

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami metody, na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny w macierzy, wstawiono w zależności od powiązań pomiędzy rozpatrywaną parą elementów. Do określania siły zależności pomiędzy czynnikami wykorzystano trzystopniową skalę liczbową: 0 -brak związku, 1 -przeciętna zależność, 2 - silna zależność. Po zdefiniowaniu relacji zachodzących między poszczególnymi elementami zsumowano cyfry w kolumnach i wierszach. Zgodnie z przedstawioną metodyką opracowano macierz SWOT i TOWS, które obrazują tabele 31 i 32.

Tabela 2. Macierz SWOT – wpływ czynników wewnętrznych na zewnętrzne

		CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE													
		SZANSE							ZAGROŻENIA						
		Bliskość dużych ośrodków wzrostu (Aglomeracja Śląska, Kędzierzn-Koźle)	Napływ zewnętrznych inwestycji w tym z udziałem kapitału zagranicznego (duże inwestycje)	Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych z UE	Napływ ludności do gminy (po 2008 roku)	Przynależność do KK SOF	Rosnące zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu	Σ	Degradacja środowiska przyrodniczego (gł. powietrza atmosferycznego)	Odptyw środków finansowych z gospodarstw domowych (za granicę)	Niestabilność prawa (wymiar krajowy i regionalny)	Ograniczone środki finansowe na realizację następujących zadań samorządów	Σ	ΣΣ	
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	SILNE STRONY	Lokalizacja terenów inwestycyjnych w gminie SAG	2	2	2	1	1	0	8	0	1	0	2	3	11
		Wysoki potencjał walorów przyrodniczych i kulturowych dla rekreacji i turystyki	2	1	2	1	1	2	9	1	1	0	1	3	12
		Wysokie poczucie tożsamości lokalnej (w tym kulturowej) i aktywność społeczna	0	0	1	0	2	1	4	1	1	0	0	2	6
		Dobre wyposażenie w infrastrukturę komunalną	0	1	0	1	0	1	3	1	0	0	0	1	4
		Dobra dostępność komunikacyjna	2	2	0	2	0	2	8	0	0	0	1	1	9
		Dostępne tereny pod zabudowę mieszkaniową i gospodarczą	2	2	1	2	1	0	8	0	1	0	1	2	10
		Wysoka jakość infrastruktury edukacyjnej	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
		Dobry stan i jakość zagospodarowania przestrzeni (ład, porządek)	1	1	0	2	1	2	7	1	0	0	0	1	8
		9	9	6	10	6	8	48	4	4	0	5	13	61	
	SŁABE STRONY	Starzenie się społeczeństwa (depopulacja)	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	2	4
		Emigracja zarobkowa (głównie ludności młodej)	1	2	1	0	1	0	5	0	2	0	2	4	9
		Niska jakość i niewydolność systemu transportowego na terenie gminy	1	1	0	1	0	1	4	1	0	0	2	3	7
		Brak transportu publicznego	2	0	0	1	0	1	4	2	0	0	1	3	7
		Nierównomierne rozmieszczenie placówek społecznych (światlice, brak żłobka)	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	3
		Niedostosowana do potrzeb oferta opieki i zajęć pozaszkolnych	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2
		Brak zagospodarowanych przestrzeni publicznych pełniących funkcję miejsca integracji	1	1	0	1	0	2	5	1	0	0	1	2	7
		Brak rozwiniętej bazy noclegowej i gastronomicznej	2	1	0	1	0	2	6	0	0	0	1	1	7
	Σ	8	5	2	6	1	6	28	4	2	0	12	18	46	
	ΣΣ	17	14	8	16	7	14	76	8	6	0	17	31		

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Macierz TOWS – wpływ czynników zewnętrznych na wewnętrzne

		CZYNNIKI WEWNĘTRZNE																Σ	ΣΣ	
		SILNE STRONY								SŁABE STRONY										
		Lokalizacja terenów inwestycyjnych w gminie SAG	Wysoki potencjał walorów przyrodniczych i kulturowych dla rekreacji i turystyki	Wysokie poczucie tożsamości lokalnej (w tym kulturowej) i aktywność społeczna	Dobre wyposażenie w infrastrukturę komunalną	Dobra dostępność komunikacyjna	Dostępne tereny pod zabudowę mieszkaniową i gospodarczą	Wysoka jakość infrastruktury edukacyjnej	Dobry stan i jakość zagospodarowania przestrzeni (ład, porządek)	Σ	Starzenie się społeczeństwa (depopulacja)	Emigracja zarobkowa (głównie ludności młodej)	Niska jakość i niewydolność systemu transportowego na terenie gminy	Brak transportu publicznego	Nierównomierne rozmieszczenie placówek społecznych (świetlice, brak żłobka)	Niedostosowana do potrzeb oferta opieki i zajęć pozaszkolnych	Brak zagospodarowanych przestrzeni publicznych pełniących funkcje miejsca integracji			Brak rozwiniętej bazy noclegowej i gastronomicznej
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	SZANSE	Bliskość dużych ośrodków wzrostu (Aglomeracja Śląska, Kędzierzyn-Koźle)	2	2	0	0	2	1	1	1	9	1	1	0	0	0	0	0	2	11
		Napływ zewnętrz. inwestycji w tym z udz. kapitału zagr. (duże inwestycje)	2	1	0	0	1	2	0	1	7	0	2	0	0	0	1	2	5	12
		Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych z UE	1	2	1	2	1	1	2	2	12	1	2	2	2	1	1	2	2	25
		Napływ ludności do gminy (po 2008 r.)	1	1	1	0	0	1	1	1	6	2	0	0	0	1	1	0	0	10
		Przynależność do K-K SOF	2	1	1	0	1	1	0	1	7	0	0	1	2	1	1	1	1	14
		Rosnące zainteresow. ludności różnymi formami spędzania wolnego czasu	0	2	0	0	2	1	1	2	8	0	1	0	0	1	0	2	2	14
			8	9	3	2	7	7	5	8	49	4	6	3	4	4	3	6	7	86
	ZAGROŻENIA	Degradacja środowiska przyrod. (gł. powietrza atmosferycznego)	1	2	0	0	0	1	0	1	5	0	0	0	0	0	1	1	2	7
		Odpływ środków finansowych z gospodarstw domowych (za granicę)	0	1	1	0	0	0	1	1	4	1	1	0	1	1	1	0	6	10
		Niestabilność prawa (wymiar krajowy i regionalny)	2	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	3	6
		Ograniczone środki finansowe na realizację narastającej liczby zadań samorządów	2	1	0	1	0	1	1	2	8	2	2	1	1	2	2	2	1	21
		Σ	5	4	1	1	0	3	2	4	20	3	3	1	2	4	4	5	2	44
	ΣΣ	13	13	4	3	7	10	7	12	69	7	9	4	6	8	7	11	9	61	

Źródło: opracowanie własne

1.4. Hierarchizacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych

Hierarchizacji czynników ze względu na ich wpływ na przyszły rozwój gminy dokonano w oparciu o zsumowane (skumulowane) wartości podsumowujące wagę każdego z elementów macierzy SWOT i TOWS. Odrębnie kumulowano wartości silnych, słabych stron, szans, zagrożeń zidentyfikowanych w toku badań. W tabeli 33 zestawiono zhierarchizowane silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia rozwoju gminy Ujazd.

Tabela 4. Macierz TOWS – wpływ czynników zewnętrznych na wewnętrzne

Lp.	Czynnik	Ocena (suma wag)
SILNE STRONY		
1	Wysoki potencjał walorów przyrodniczych i kulturowych dla rekreacji i turystyki	25
2	Lokalizacja terenów inwestycyjnych w gminie SAG	24
3	Dostępne tereny pod zabudowę mieszkaniową i gospodarczą (MiSP)	20
4	Dobry stan i jakość zagospodarowania przestrzeni (ład, porządek)	20
5	Dobra dostępność komunikacyjna	16
6	Wysokie poczucie tożsamości lokalnej (w tym kulturowej) i aktywność społeczna	10
7	Wysoka jakość infrastruktury edukacyjnej	8
8	Dobre wyposażenie w infrastrukturę komunalną	7
SŁABE STRONY		
1	Brak zagospodarowanych przestrzeni publicznych pełniących funkcję miejsca integracji	18
2	Emigracja zarobkowa (głównie ludności młodej)	18
3	Brak rozwiniętej bazy noclegowej i gastronomicznej	16
4	Brak transportu publicznego	13
5	Starzenie się społeczeństwa (depopulacja)	11
6	Niska jakość i niewydolność systemu transportowego na terenie gminy	11
7	Nierównomierne rozmieszczenie placówek społecznych (świetlice, brak żłobka)	11
8	Niedostosowana do potrzeb oferta opieki i zajęć pozaszkolnych	9
SZANSE ROZWOJU		
1	Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych z UE	33
2	Bliskość dużych ośrodków wzrostu (Aglomeracja Śląska, Kędzierzyn-Koźle)	28
3	Rosnące zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu (turystyka poznawcza i rekreacyjna)	28
4	Napływ ludności do gminy (po 2008 roku)	26
5	Napływ zewnętrznych inwestycji w tym z udziałem kapitału zagranicznego (duże inwestycje)	26
6	Przynależność do K-K SOF	21
ZAGROŻENIA ROZWOJU		
1	Ograniczone środki finansowe na realizację narastającej liczby zadań samorządów	38
2	Odptyw środków finansowych z gospodarstw domowych (za granicę)	16
3	Degradacja środowiska przyrodniczego (gł. powietrza atmosferycznego)	15
4	Niestabilność prawa (wymiar krajowy i regionalny)	6

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przedstawionego w tabeli 33 zestawienia czynników warunkujących perspektywiczny rozwój gminy Ujazd wynika, że kluczową rolę będą pełniły silne strony i szanse rozwoju. Głównymi atutami gminy są:

- wysoki potencjał walorów przyrodniczych i kulturowych dla rekreacji i turystyki;
- lokalizacja terenów inwestycyjnych w gminie SAG;

a także

- dostępne tereny pod zabudowę mieszkaniową i gospodarczą (MiSP);
- dobry stan i jakość zagospodarowania przestrzeni (ład, porządek).

Wymienione czynniki związane są głównie z wartością przestrzeni gminy i jej wyposażeniem. Wśród najważniejszych atutów znajdują się zróżnicowane walory przyrodnicze, a także kulturowe, które w połączeniu z dobrym stanem i jakością zagospodarowania przestrzeni mogą przyczynić się do rekreacyjno-wypoczynkowego ukierunkowania rozwoju gminy. Równie istotnymi determinantami rozwoju gminy będą dostępne i w dużym stopniu uzbrojone tereny inwestycyjne (zarówno w ramach SAG, jak też na innych terenach) dla rozwoju przedsiębiorczości i zabudowy mieszkaniowej. Mniejsze znaczenie w przyszłym rozwoju gminy będą pełniły korzystna dostępność komunikacyjna, uwarunkowania społeczne oraz wyposażenie infrastrukturę społeczną i komunalną.

W zakresie słabych stron, stanowiących problemy rozwojowe zidentyfikowano dwa najważniejsze. Są to:

- brak zagospodarowanych przestrzeni publicznych pełniących funkcję miejsca integracji,
- emigracja zarobkowa (głównie ludności młodej).

Czynniki te dotyczą odmiennych sfer rozwoju. Pierwszy z nich wskazuje na potrzebę stworzenia w przestrzeni gminy miejsc spotkań w otwartej przestrzeni publicznej. Działania te powinny koncentrować się na zagospodarowaniu dostępnych miejsc dla potrzeb krótkotrwałego pobytu ludności z różnych grup wiekowych czy zainteresowań. Wymagane są miejsca wyposażone w małą architekturę, tj. np. ławki, stoły, wiaty, zadaszenia, stojaki rowerowe i inne tego typu elementy oraz towarzyszące im obiekty małej gastronomii, jak np. kawiarnie, piwiarnie. Druga z równie ważnych słabych stron dotyczy wysokiej skali emigracji, która związana jest z wyjazdami ekonomicznymi. Dotyczy ona głównie młodej ludności i często z emigracji okresowej przeradza się w definitywną. Skutkiem tego procesu jest wyludnianie się gminy i niekorzystne przekształcanie struktury demograficznej, co prowadzi do nieefektywnego gospodarowania zasobami gminy. Ponadto słabą stroną o istotnym znaczeniu jest brak bazy noclegowej i gastronomicznej, która mogłaby stanowić zaplecze dla potencjalnych turystów i wycieczkowiczów. Wśród innych słabości rozwoju gminy Ujazd ujawniły się: starzenie się społeczeństwa (jako efekt emigracji), problemy transportowe, nierównomierne rozmieszczenie placówek społecznych oraz niedostosowana do potrzeb oferta w zakresie opieki i zajęć pozaszkolnych.

Kolejny element konstrukcji działań strategicznych stanowią szanse rozwoju, wśród których w gminie Ujazd największe znaczenie ma potencjalny napływ kapitału, głównie ze środków UE. Gmina w perspektywie 2014-2020 może pozyskiwać dotacje unijne samodzielnie, ale także w ramach Kędzierzyńsko-Kozielskiego Subregionalnego Obszaru Funkcjonalnego i stowarzyszenia Kraina Św. Anny. Ponadto jako zewnętrzne szanse

rozwoju istotną rolę może pełnić bliskość dużych ośrodków wzrostu oraz rosnące zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu. W pierwszym przypadku, położenie w bliskiej strefie dużych miast i aglomeracji, powodować będzie napływ nowych mieszkańców, a gmina stanowić będzie suburbium. Dodatkowo przedsiębiorstwa funkcjonujące w gminie w relatywnie łatwy sposób mogą nawiązywać współpracę gospodarczą z podmiotami zlokalizowanymi w sąsiedztwie, a jednocześnie poszerzać rynek zbytu. Ważną szansą jest rosnące zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu, ponieważ wywołuje popyt na wiele różnych usług, co z kolei wpływa na rozwój społeczny i gospodarczy gminy. Pozostałe szanse rozwoju są w pewnym stopniu zależne od wymienionych. Należą do nich: napływ ludności do gminy, napływ zewnętrznych inwestycji oraz przynależność do K-K SOF. Napływ mieszkańców i inwestycji umożliwi przyrost dochodów gminy, a także może zmienić strukturę lokalnego rynku pracy, pobudzić aktywność społeczną i rozwój gospodarczy.

W przypadku zagrożeń rozwoju jeden z czynników w zdecydowany sposób zdominował ranking – jest to potencjalne ograniczenie wysokości środków finansowych wobec narastającej liczby zadań samorządu gminy. Ustawodawca nakłada na gminę coraz więcej zadań nie gwarantując proporcjonalnie wysokich środków na ich wykonanie. Są to przede wszystkim zadania oświatowe. Spośród pozostałych zagrożeń podobną wagę pełnić może odpływ środków finansowych z gospodarstw domowych na działalność gospodarczą i konsumpcje za granicę, a nie na rynek wewnętrzny. Jest to efektem narastającej emigracji. Ze względu na położenie w uprzemysłowionej okolicy zagrożeniem jest degradacja środowiska przyrodniczego – głównie powietrza atmosferycznego. Ponadto negatywnym czynnikiem zewnętrznym może być niestabilny, a także skomplikowany i nieprzewidywalny system prawny. Utrudnia on racjonalne i długofalowe planowanie rozwoju.

1.5. Typ strategii rozwoju gminy Ujazd

Biorąc pod uwagę szczegółową analizę macierzy SWOT I TOWS konstruowana jest macierz wyborów strategicznych. W tabeli 34 przedstawiono jej postać oraz sumy interakcji zidentyfikowane pomiędzy poszczególnymi czynnikami w macierzach SWOT i TOWS.

Przedstawione w tabeli 34 wyniki analiz wskazują, że:

- występujące w gminie Ujazd silne strony umożliwiają wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu, niż przeciwdziałać zagrożeniom;
- słabości w rozwoju gminy w większym stopniu osłabiają szanse niż pogłębiają zagrożenia;
- szanse rozwoju w zdecydowany sposób mogą spotęgować silne strony, natomiast w mniejszym oddziałują na minimalizowanie lub zniwelowanie słabości;
- zagrożenia w nieco większym stopniu pogłębiają słabe strony niż dynamizują wykorzystanie atutów.

Tabela 5. Macierz wyborów strategicznych – wyniki analizy SWOT i TOWS

		Szanse	Zagrożenia
Macierz SWOT	Silne strony	48	13
	Słabe strony	28	18
		Silne strony	Słabe strony
Macierz TOWS	Szanse	49	37
	Zagrożenia	20	24
		Silne strony	Słabe strony
Macierz wyborów strategicznych	Szanse	97	65
	Zagrożenia	33	42

Źródło: opracowanie własne

Opisana sytuacja wskazuje, że największą wagę w rozwoju gminy będą pełniły silne strony i szanse rozwoju, ponieważ relacje tych czynników rozwoju uzyskały najwyższą wagę punktową. Oznacza to, że są najsilniej związane i zależne, co daje podstawę do wyboru strategii dynamicznej jako dokumentu programującego rozwój gminy.

Strategia dynamiczna jako odpowiedź na dominację silnych stron nad słabościami oraz szans nad zagrożeniami, jako cel rozwoju powinna wskazywać maksymalizację aktywności gminy. Oznacza to działanie na rzecz maksymalnego wykorzystania efektu synergii, która zachodzi między atutami i szansami rozwoju. W szczególności dotyczy to relacji występujących pomiędzy czynnikami przedstawionymi w tabeli 35. Uzyskane wyniki analiz stały się podstawą do konstrukcji procesu planistycznego.

Tabela 6. Silne strony i szanse rozwoju w strategii dynamicznej gminy Ujazd

Silne strony	Szanse rozwoju
<ul style="list-style-type: none"> – Wysoki potencjał walorów przyrodniczych i kulturowych dla rekreacji i turystyki – Lokalizacja terenów inwestycyjnych w gminie SAG – Dostępne tereny pod zabudowę mieszkaniową i gospodarczą (MiSP) – Dobry stan i jakość zagospodarowania przestrzeni (ład, porządek) – Dobra dostępność komunikacyjna – Wysokie poczucie tożsamości lokalnej (w tym kulturowej) i aktywność społeczna – Wysoka jakość infrastruktury edukacyjnej – Dobre wyposażenie w infrastrukturę komunalną 	<ul style="list-style-type: none"> – Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych z UE – Bliskość dużych ośrodków wzrostu (Aglomeracja Śląska, Kędzierzyn-Koźle) – Rosnące zainteresowanie społeczeństwa różnymi formami spędzania wolnego czasu (turystyka poznawcza i rekreacyjna) – Napływ ludności do gminy (po 2008 roku) – Napływ zewnętrznych inwestycji w tym z udziałem kapitału zagranicznego (duże inwestycje) – Przynależność do K-K SOF

Źródło: opracowanie własne

2. ROZSTRZYGNĘCIA STRATEGICZNE DLA GMINY UJAZD

2.1. Wizja strategiczna

Wizja strategiczna określa pożądaną, możliwą do osiągnięcia, w perspektywie 2025 roku obraz gminy Ujazd. Określa ona stan jaki powinien charakteryzować gminę we wskazanym horyzoncie czasu i wynikać ze zdiagnozowanych warunków rozwoju. Została skonstruowana przy założeniu określonych funkcji, które wskazują, że wizja:

- odzwierciedla wartości, które są ważne dla użytkowników gminy – zarówno mieszkańców, jak i interesariuszy zewnętrznych,
- pełnić powinna funkcje motywacyjne wobec podmiotów lokalnych oraz podmiotów w otoczeniu, które mogą wpływać na rozwój gminy,
- nie jest utopią, lecz jest zbiorem zamierzeń możliwych do osiągnięcia, na rzecz których będą działać podmioty związane z gminą,
- stanowi podstawę dla ustalenia dziedzin priorytetowych oraz celów rozwoju.

W odniesieniu do przedstawionych założeń sformułowano wizję rozwoju Ujazdu. Jej brzmienie jest następujące:

Gmina Ujazd w 2025 roku to miejsce, które:

- **zamieszkuje zintegrowana i aktywna społeczność,**
- **wyróżnia się dobrze rozwiniętą infrastrukturą mieszkaniową,**
- **zapewnia możliwość aktywnego i zorganizowanego spędzania wolnego czasu przez ludność miejscową i napływową,**
- **wyróżnia się aktywnością gospodarczą i zróżnicowaną strukturą gospodarczą,**
- **charakteryzuje spójność społeczna, gospodarcza i przestrzenna z otoczeniem.**

Określona wizja wskazuje, że gmina Ujazd powinna być przede wszystkim miejscem przyjaznym dla codziennego życia społeczności lokalnej, a także zapewniającym miejsca pracy i spędzania wolnego czasu. Jednocześnie gmina ma być obszarem koncentracji podmiotów gospodarczych, a także współpracującą z silniejszymi jednostkami miejskimi.

2.2. Misja rozwoju gminy

Misja gminy odnosi się do skuteczności zapewnienia potrzeb społeczności lokalnej, głównie poprzez wykształcenie różnorodności funkcji rozwoju lokalnego. Odwołuje się ona do priorytetów działań jednostek samorządu lokalnego. Możliwe jest rozróżnienie misji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Misja wewnętrzna adresowana jest wprost do interesariuszy wewnętrznych, czyli mieszkańców i liderów społecznych, władz gminy i administracji lokalnej. Stanowi ona drogowskaz dla całej społeczności lokalnej w perspektywnym kierunku rozwoju.

W przypadku gminy Ujazd wewnętrzna misja brzmi:

Misją gminy Ujazd jest zapewnienie mieszkańcom dobrych warunków do zamieszkania, znajdowania źródeł utrzymania i spędzania wolnego czasu. Gmina czyni to poprzez pobudzanie aktywności gospodarczej, przyciąganie inwestorów oraz wielowymiarowe wspieranie rozwoju wypoczynku i rekreacji.

Misja zewnętrzna jest skierowana do potencjalnych zewnętrznych interesariuszy, których obecność na terenie gminy może przyczynić się do poprawy rozwoju społecznego i gospodarczego. Należą do nich inwestorzy, turyści, inni partnerzy społeczni i gospodarczy samorządu lokalnego. Z tego względu misja zewnętrzna ma charakter promocyjny i budować zewnętrzny wizerunek gminy. W odniesieniu do gminy Ujazd misja zewnętrzna brzmi:

Ujazd - to miejsce dobrej pracy, zamieszkania i atrakcyjnego wypoczynku.

2.3. Dziedziny priorytetowe strategii rozwoju

Możliwość wdrożenia i skutecznej realizacji strategii rozwoju polega na skoncentrowaniu działań wokół wyznaczonych priorytetów rozwoju. Priorytety, które wynikają z wizji i misji stanowią jednocześnie wyznacznik dla określenia celów strategicznych i kierunków rozwoju.

Zestawienie wizji rozwoju gminy Ujazd z jej sytuacją i perspektywami rozwoju pozwala na wyznaczenie następujących dziedzin priorytetowych:

PRIORYTET I:	DOBRE WARUNKI ZAMIESZKANIA
PRIORYTET II:	SZEROKA OFERTA SPĘDZANIA WOLNEGO CZASU Z WYKORZYSTANIEM WALORÓW PRZYRODNICZYCH I KULTUROWYCH
PRIORYTET III:	PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA

Priorytet I określony jako „dobre warunki zamieszkania” dotyczy poprawy w zakresie zapewnienia dogodnych warunków mieszkaniowych, a także rozwoju demograficznego i społecznego, a odnosi się do kształtowania zintegrowanego lokalnego społeczeństwa, które wskazano w wizji.

Priorytet II, czyli „szeroka oferta spędzania wolnego czasu z wykorzystaniem walorów przyrodniczych i kulturowych” odnosi się do kształtowania atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni, zagospodarowanej w sposób spójny i nowoczesny z zachowaniem trwałości wykształconych wartości architektonicznych i urbanistycznych oraz różnorodności

krajobrazowej. Ponadto obejmuje nowe działalności gospodarcze oparte na lokalnych zasobach i walorach oraz wykorzystanie sąsiedztwa wielkomiejskiego.

Priorytet III określony jako „przedsiębiorczość i atrakcyjność inwestycyjna” bezpośrednio odnosi się do kształtowania aktywności gospodarczej i zróżnicowanej struktury gospodarki zapisanej w wizji rozwoju.

2.4. Cele strategiczne

Dla poszczególnych dziedzin priorytetowych określono cele strategiczne. Odzwierciedlają one najważniejsze wartości i procesy, które powinny zostać osiągnięte w ramach dziedziny priorytetowej. Tym zaś celom przyporządkowano cele szczegółowe, a w ich ramach wyznaczono konkretne przedsięwzięcia. Zestawienie poszczególnych elementów planu strategicznego przedstawiono w tabeli 36.

W oparciu o przedstawione zestawienie można stwierdzić, że głównym zadaniem jakie stoi przed władzami samorządowymi jest ukształtowanie warunków oraz wizerunku gminy, które będą wykorzystywały atrakcyjność miejsca do zamieszkania, spędzania wolnego czasu przy jednoczesnym rozwoju gospodarczym. Realizacja przedsięwzięć może wpłynąć na większą integrację mieszkańców oraz otwarcie gminy na napływ mieszkańców, wycieczkowiczów i rozwój działalności gospodarczej.

Wyznaczenie schematu od priorytetów do przedsięwzięć pozwoli lokalnym władzom, a także innym instytucjom odpowiedzialnym za rozwój gminy, odpowiednio skoordynować zaplanowane do realizacji zadania.

Tabela 7. Dziedziny priorytetowe, cele i przedsięwzięcia projektowane w rozwoju gminy Ujazd do 2025 roku

Dziedzina priorytetowa	Cele strategiczne		Cele szczegółowe		Kierunki (Przedsięwzięcia)	
Dobre warunki zamieszkania	C1	Ujazd gminą o wysokim standardzie zasobów mieszkaniowych	Cs1	Utrzymanie dobrej jakości infrastruktury mieszkaniowej i zwiększenie dostępności do zasobów mieszkaniowych	K1	Rozwój budownictwa mieszkaniowego w zakresie ilości i rodzajów zabudowy
					K2	Modernizacja i/lub renowacja istniejącej substancji mieszkaniowej
					K3	Współdziałanie z sektorem prywatnym na rzecz rozwoju budownictwa wielorodzinnego (PPP)
	C2	Ujazd gminą zintegrowanej i aktywnej społeczności lokalnej	Cs2	Angażowanie społeczności lokalnej, podmiotów sektora publicznego i prywatnego do współpracy	K4	Organizowanie różnorodnych imprez integrujących ludność miejscową i napływową
					K5	Zwiększenie roli organizacji pozarządowych w kreowaniu inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej
					K6	Rozwoju usług adresowanych do osób starszych (i niepełnosprawnych)
			Cs3	Podnoszenie jakości kształcenia oraz wspieranie rozwoju talentów i zainteresowań	K7	Poprawa jakości kształcenia w szkołach i przedszkolach na terenie gminy
					K8	Rozszerzenie oferty zajęć z zakresu informatyzacji i cyfryzacji dla mieszkańców gminy
					K9	Doposażenie świetlic w sprzęt informatyczny
					K10	Zaadaptowanie strychu w MGOK-u na cele użytkowe
					K11	Zaadaptowanie dostępnej bazy lokalowej do potrzeb opieki dziennej dla osób starszych, samotnych i/lub innych wymagających wsparcia
					K12	Organizowanie zajęć w czasie wolnym ukierunkowanych na rozwój indywidualnych talentów dzieci i osób dorosłych
					K13	Utrzymanie i wypromowanie wysokiego poziomu znajomości i efektów nauczania języków obcych
	C3	Ujazd gminą atrakcyjnych terenów mieszkaniowych	Cs4	Podejmowanie działań na rzecz rozwoju gospodarki niskoemisyjnej	K14	Upowszechnianie wykorzystania Odnawialnych Źródeł Energii (OZE)
					K15	Wzrost efektywności energetycznej w obiektach administracji publicznej
					K16	Stwarzanie warunków jednostkom prywatnym i osobom fizycznym do wdrażania rozwiązań energooszczędnych
			Cs5	Rozwój infrastruktury	K17	Poprawa infrastruktury bezpieczeństwa publicznego

				technicznej i społecznej	K18	Budowa infrastruktury społeczeństwa informacyjnego
					K19	Budowa i/lub modernizacja parkingów publicznych i chodników (przede wszystkim na odcinku Ujazd – SAG)
					K20	Utworzenie żłobka
					K21	Budowa świetlicy w Nogowczycach
					K22	Poprawa funkcjonalności i estetyki infrastruktury usług publicznych
					K23	Budowa obwodnicy Ujazdu
			Cs6	Ograniczanie uciążliwości komunikacyjnych w strefie zamieszkania	K24	Utworzenie ciągu pieszo-rowerowego na odcinku Os. Piaski - Sławięcice
	C4	Ujazd gminą zrównoważonego systemu transportowego zapewniającego bezpieczną i szybką dostępność	Cs7	Zwiększenie dostępności komunikacyjnej gminy w układzie wewnętrznym i zewnętrznym	K25	Poszerzenie zakresu usług transportu publicznego na terenie gminy (dostępność wszystkich sołectw)
					K26	Poprawa spójności i sprawności systemu komunikacyjnego w układzie gminy, K-K SOF i w połączeniu z Aglomeracją Śląską
					K27	Zwiększenie bezpieczeństwa w zakresie ruchu rowerowego i pieszego

Dziedzina priorytetowa	Cele strategiczne		Cele szczegółowe		Przedsięwzięcia	
Szeroka oferta spędzania wolnego czasu z wykorzystaniem walorów przyrodniczych i kulturowych	C5	Ujazd gminą o atrakcyjnych zasobach przyrodniczych i kulturowych	Cs8	Zachowanie i popularyzacja walorów przyrodniczych	K28	Ograniczanie uciążliwości środowiskowych w obszarze wysokich walorów przyrodniczych
					K29	Zapewnienie dobrego stanu wód powierzchniowych i podziemnych
					K30	Ograniczenie emisji szkodliwych pyłów i gazów do powietrza atmosferycznego
					K31	Stworzenie ścieżki dydaktycznej przyrodniczo-krajobrazowej
					K32	Objęcie ochroną terenów i obiektów przyrodniczo cennych
					K33	Promocja walorów przyrodniczych w skali ponadlokalnej
			Cs9	Zachowanie i popularyzacja walorów kulturowych	K34	Modernizacja i kompleksowe zagospodarowanie ruin Zamku wraz z otoczeniem
	K35	Wytyczenie ścieżki poznawczej łączącej elementy historyczne i architektoniczne w obszarach istniejących układów urbanistycznych oraz ich promocja				
	K36	Promocja i rozszerzenie lokalnej oferty wydarzeń kulturalno-rozrywkowych w skali ponadlokalnej				
	C6	Ujazd gminą oferującą miejsca wypoczynku, rekreacji i spotkań	Cs10	Zagospodarowywanie i rewitalizacja przestrzeni publicznych	K37	Zagospodarowanie publicznych terenów zieleni małą architekturą (ławki, toalety, wiaty itp.) i obiektami małej gastronomii
					K38	Rewitalizacja śródmiejskiej części miasta
					K39	Rewitalizacja lub zagospodarowanie przystani i terenów wzdłuż Kanału Gliwickiego
					K40	Podniesienie estetyki i bezpieczeństwa w przestrzeniach publicznych
			Cs11	Rozwój infrastruktury sportowo - rekreacyjnej	K41	Modernizacja i rozbudowa infrastruktury boisk i placów sportowych oraz placów zabaw
K42					Rozszerzenie zakresu wyposażenia gminy w infrastrukturę sportową (np. siłownie napowietrzne, trasy Nordick Walking, ścieżki rowerowe itp.)	
K43					Stworzenie warunków do realizacji zajęć sportowych w czasie wolnym w formie zorganizowanej (różne sekcje sportowe, instruktorzy, trenerzy)	
K44					Promocja miejsc rekreacji i wypoczynku bazujących na istniejących zasobach	

Dziedzina priorytetowa	Cele strategiczne		Cele szczegółowe		Przedsięwzięcia	
Przedsiębiorczość i atrakcyjność inwestycyjna	C7	Ujazd gminą przedsiębiorczych mieszkańców podnoszących i wykorzystujących kwalifikacje zawodowe na rynku pracy	Cs12	Kształtowanie aktywności zawodowej mieszkańców	K45	Stworzenie warunków dla mieszkańców do poszerzania kwalifikacji zawodowych zgodnie z ideą kształcenia ustawicznego
					K46	Rozwój usług umożliwiających godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi
					K47	Przeciwdziałanie trwałemu bezrobociu, w szczególności wśród kobiet
			Cs13	Zwiększenie poziomu przedsiębiorczości wśród mieszkańców	K48	Podnoszenie świadomości biznesowej wśród mieszkańców
					K49	Wykorzystanie potencjału i doświadczenia ludzi przebywających czasowo za granicą
					K50	Opracowanie systemu wsparcia dla potencjalnych przedsiębiorców
	C8	Ujazd gminą o zróżnicowanej działalności produkcyjnej i usługowej	Cs14	Tworzenie warunków do rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	K51	Rozwój usług społecznych i z zakresu małej gastronomii
					K52	Rozwój agroturystyki
					K53	Przygotowanie terenów inwestycyjnych (głównie na cele wypoczynkowe i rekreacyjne)
					K54	Konsolidacja lokalnych przedsiębiorców
			Cs15	Napływ dużych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych	K55	Tworzenie i rozwój infrastruktury informatycznej dla biznesu oraz e-administracji
					K56	Wspieranie rozwoju firm w sektorze otoczenia biznesu
					K57	Rozwój i doposażenie (dozbrojenie) SAG w infrastrukturę
					K58	Promocja gminy jako obszaru atrakcyjnego inwestycyjnie (promocja SAG)

Źródło: opracowanie własne

Poza wymienionymi przedsięwzięciami realizowane będą także te, które wskazano w Strategii ZIT dla K-K SOF

3. SYSTEM REALIZACJI STRATEGII

3.1. Ważność i prawdopodobieństwo celów strategicznych

Przyjęte w niniejszym dokumencie cele oraz przedsięwzięcia powinny zostać zrealizowane w celu osiągnięcia założeń określonych w wizji i misji rozwoju gminy.

Nie jest możliwe realizowanie wszystkich działań jednocześnie, natomiast ustalenie sztywnego harmonogramu działań wpłynie na ograniczenie elastyczności wdrażania Strategii. Proces jej wdrażania jest uwarunkowany czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, toteż w procesie jej realizacji należy zachować względną otwartość i umożliwić dostosowywanie podejmowanych działań do aktualnych okoliczności.

Prawdopodobieństwo realizacji określonych celów uzależnione jest przede wszystkim od możliwości finansowania gminy. Gmina zobowiązana jest prowadzić skoordynowane działania, wpływające na rozwój wielopłaszczyznowy obejmujący sferę: społeczną, gospodarczą, i przestrzenną adekwatnie do potrzeb, ale i możliwości rozwojowych. W celu osiągnięcia stanu rozwoju gminy, określonego w wizji konieczna jest realizacja wszystkich założeń. Zatem należy przyjąć, że wszystkie wskazane cele, a w ich zakresie przedsięwzięcia są równie istotne. Prawdopodobieństwo ich realizacji jest uzależnione od działań władz gminy, ale przede wszystkim od istniejących możliwości finansowania. W pierwszej kolejności będą podejmowane te przedsięwzięcia, na które możliwe będzie zgromadzenie wymaganej puli środków finansowych, w tym także zewnętrznych.

Drugim czynnikiem wpływającym na kolejność podejmowanych zadań są zmiany w bieżącej sytuacji, zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej w stosunku do gminy. Wybór konkretnych zadań wynika przede wszystkim z potrzeb mieszkańców, dlatego należy podejmować w pierwszej kolejności te przedsięwzięcia, które prowadzą do realizowania inwestycji poprawiających warunki bytowe i życiowe mieszkańców. Podejmując takie decyzje należy rozpatrywać bieżącą sytuację, ale także niespodziewane wydarzenia, takich jak powódź i inne klęski żywiołowe.

Prawdopodobieństwo realizacji celów zależne jest także w dużym stopniu od sprawnego działania koordynatorów wdrażania Strategii. Pomocne może być w tym względzie wsparcie lokalnych społeczności, grup działania oraz organizacji pozarządowych. Kompleksowa oraz zintegrowana współpraca wielu jednostek, zgodna z systemem wdrażania i monitorowania Strategii może podnieść skuteczność jej realizacji.

3.2. Wdrażanie i monitorowanie Strategii

Proces wdrażania Strategii przebiegał będzie systematycznie od czasu jej uchwalenia przez Radę Miejską w Ujeździe do roku 2025. W procesie wdrażania uczestniczyć powinni: burmistrz, Rada Miejska, mieszkańcy i inni interesariusze rozwoju gminy, a także dodatkowo organy wyznaczone przez burmistrza.

Odpowiedzialność za wdrażanie i realizację przyjętych w Strategii założeń spoczywa na burmistrzu. Jako jednostkę pomocniczą, która wraz z burmistrzem będzie

nadzorować wdrażanie strategii proponuje się **powołanie/wyznaczenie Zespołu ds. Strategii.**

Do szczegółowych zadań tej jednostki będzie należało:

- monitorowanie oraz ocena wdrażania poszczególnych celów strategicznych zgodnie z przyjętymi wskaźnikami realizacji;
 - przedstawienie wniosków z realizacji poszczególnych celów strategicznych;
 - sporządzenie raportów z realizacji dokumentu i przedstawienie ich do zatwierdzenia Radzie Miejskiej;
 - opublikowanie wyników sprawozdawczości na stronie internetowej Urzędu Gminy.
- Rada Miejska jako jednostka kontrolna i stanowiąca będzie oceniać i zatwierdzać postępy w realizacji Strategii, a w szczególności do jej zadań należeć będzie:
- zatwierdzanie raportów z realizacji Strategii;
 - analizowanie i zatwierdzanie wniosków o zmianę treści (aktualizację) Strategii;
 - uwzględnienie zadań zaplanowanych do realizacji przy przyjmowaniu budżetu gminy oraz wieloletnich planów inwestycyjnych lub innych dokumentów strategicznych o znaczeniu lokalnym.

Mieszkańcy oraz pozostali interesariusze rozwoju gminy mają prawo do uzyskiwania informacji z wykonania poszczególnych przedsięwzięć i celów Strategii. Informacje na temat stanu realizacji Strategii będą udostępniane poprzez stronę internetową Urzędu Gminy, a także podczas okazjonalnych spotkań z różnymi grupami społecznymi, w tym mieszkańcami, przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi itp.

Celem monitorowania jest gromadzenie oraz analiza danych na temat przebiegu realizacji Strategii. Proces ten umożliwi systematyczną weryfikację poprawności i skuteczności realizacji przyjętych założeń, w szczególności ujawniania ewentualnych nieprawidłowości. Na jego podstawie możliwe jest korygowanie zakresu merytorycznego oraz operacyjnego realizacji Strategii, tak aby ukierunkować działania na osiągnięcie przyjętych założeń.

Zakres monitoringu Strategii wyznaczają określone w niej, działania priorytetowe cele strategiczne i szczegółowe oraz zaplanowane przedsięwzięcia. Monitoring będzie uwzględniał merytoryczny i finansowy zakres realizacji. Zakres merytoryczny (rzeczowy) dotyczy weryfikacji efektywności podejmowanych działań oraz postępu we wdrażaniu Strategii, a zakres finansowy poprawności wydawanych środków zgodnie z przyjętymi założeniami.

System monitorowania będzie procesem ciągłym, a raz do roku w jego oparciu zostanie przygotowany raport z realizacji Strategii. Jako punkt wyjścia do oceny realizacji Strategii proponuje się wykorzystanie zestawu wskaźników przedstawionych w tabeli 37. Wskaźniki te zestawiono zgodnie z przyjętym układem priorytetów i celów rozwoju. Wartości miar mogą być pozyskiwane z publicznych statystyk, wewnętrznych statystyk w gminie oraz z informacji na temat realizowanych projektów w gminie Ujazd.

Tabela 8. Wskaźniki realizacji Strategii – zostanie uzupełniona po zamknięciu listy przedsięwzięć

Priorytet	Cel strategiczny	Cel szczegółowy	Przedsięwzięcie	Wskaźniki
I	C1	Cs1	K1	
			K2	
	C2	Cs2	K3	
			K4	
			K5	
			K6	
		Cs3	K7	
			K8	
	C3	Cs4	K9	
			K10	
		Cs5	K11	
			K12	
			K13	
			K14	
			K15	
			K16	
	C4	Cs6	K17	
			K18	
		Cs7	K19	
			K20	
			K21	
II	C5	Cs8	K22	
			K23	
			K24	
			K25	
		Cs9	K26	
	K27			
	K28			
	C6	Cs10	K29	
			K30	
			K31	
		Cs11	K32	
K33				
K34				
K35				
III	C7	Cs12	K36	
			K37	
			K38	
		Cs13	K39	
			K40	
	C8	Cs14	K41	
			K42	
			K43	
			K44	
		Cs15	K45	
			K46	
			K47	
K48				

Źródło: opracowanie własne

3.3. System finansowania

Głównymi źródłami finansowania przedsięwzięć służących realizacji celów strategii będą środki pochodzące z budżetu Gminy Ujazd oraz zewnętrzne środki publiczne dostępne w ramach programów finansowanych z Unii Europejskiej.

Realizacja określonych celów strategicznych będzie możliwa dzięki skutecznemu pozyskiwaniu środków z zewnętrznych źródeł finansowania. Zaleca się aplikowanie o środki pochodzące z Unii Europejskiej, w ramach których istotne są:

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego (RPO WO) (wszystkie rodzaje infrastruktury, w tym edukacyjna, kulturalna, informatyczna, rozwój przedsiębiorczości, promocja gospodarcza, rewitalizacja, niska emisja, OZE itp.);
- Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) (np. drogi lokalne, agroturystyka, dziedzictwo kulturowe wsi, integracja społeczna, przedsiębiorczość itp.);
- Program Operacyjny Wiedza, Edukacja i Rozwój (PO WER) (np. wsparcie na rynku pracy; partnerstwo lokalne, kształtowanie postaw społecznych, wsparcie organizacji pozarządowych, wsparcie dla przedsiębiorstw, wsparcie instytucji otoczenia biznesu, itp.);
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ) (np. ponadlokalne projekty w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego i rozwoju zasobów kultury, zmniejszenie emisyjności gospodarki itp.);
- Program Operacyjny Polska Cyfrowa (PO PC) (np. zapewnienie powszechnego dostępu do szybkiego internetu, budowa e-administracji, cyfrowa aktywizacja społeczeństwa itp.);
- Program Operacyjny Europejska Współpraca Terytorialna (Polska – Czechy)

Oprócz funduszy UE funkcjonują również inne możliwości finansowania rozwoju gminy, tj.:

- fundusze w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych,
- fundusze krajowe:
 - Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Warszawie,
 - Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Warszawie,
 - środki Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Cyfryzacji, Ministerstwa Środowiska, Ministerstwa Zdrowia,
 - Bank Gospodarstwa Krajowego (Fundusz Poręczeń Unijnych, Fundusz Rozwoju Inwestycji Komunalnych, itd.),
- fundacje i grantodawcy

Katalog źródeł finansowania Strategii może ulec rozszerzeniu w zależności od instrumentów wsparcia dostępnych w danym roku budżetowym