



EWALUACJA EX ANTE PROJEKTU STRATEGII ROZWOJU GMINY LUBAWKA LATA 2023-2030

LUBAWKA, czerwiec 2023

Opracowanie:

INSTYTUT MAXA WEBERA SP. Z O.O.

ul. Warszawska 20,
58-330 Jedlina- Zdrój
www.imw.edu.pl

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	2
2. WYNIKI EWALUACJI EX ANTE PROJEKTU STRATEGII	3
2.1. Ocena prawidłowości określenia zakresu diagnozy	3
<i>Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?</i>	<i>3</i>
2.2. Ocena prawidłowości określenia analizy SWOT	5
<i>Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?</i>	<i>5</i>
2.3. Ocena poprawności sformułowania wizji i misji rozwoju	8
<i>Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?</i>	<i>8</i>
2.4. Ocena poprawności sformułowania planu strategicznego	9
<i>Pytanie 4. Czy plan strategiczny projektu Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?</i>	<i>9</i>
<i>Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?</i>	<i>9</i>
<i>Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?</i>	<i>12</i>
<i>Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?</i>	<i>13</i>
<i>Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są powiązane wzajemnie?</i>	<i>14</i>
<i>Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?</i>	<i>14</i>
<i>Pytanie 10. Czy przyjęty w projekcie Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?</i>	<i>15</i>
2.5. Ocena systemu realizacji	15
<i>Pytanie 11. Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?</i>	<i>15</i>
2.6. Ocena systemu monitoringu	15
<i>Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?</i>	<i>15</i>
<i>Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?</i>	<i>15</i>
2.7. Ocena realności ram finansowych i źródeł finansowania	16
<i>Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?</i>	<i>16</i>
2.8. Ocena struktury i zakresu treści projektu Strategii	16
<i>Pytanie 15. Czy struktura treści projektu Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?</i>	<i>16</i>
2.9. Ocena spójności projektu Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu	18
<i>Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?</i>	<i>18</i>
3. SYNTEZA, WNIOSKI I REKOMENDACJE	19
Spis pytań badawczych	21
Spis rekomendacji	21
Spis schematów	21

1. WPROWADZENIE

Podstawę prawną opracowania ewaluacji ex ante projektu *Strategii Rozwoju Gminy Lubawka na lata 2023-2030* stanowi Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 225, 412), art. 10a. ust. 2., zgodnie z którym podmiot opracowujący projekt strategii rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju – przed jej przyjęciem.

Definicja i podstawowy cel ewaluacji. Ewaluacja to badanie, którego zadaniem jest ocena jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania danej polityki czy interwencji publicznej. Nie jest ona badaniem naukowym, audytem ani monitoringiem, choć dzieli z tymi narzędziami wspólne cechy. Bierze pod uwagę zgodność działań z procedurami oraz ocenia je także w kontekście efektów, które przynoszą. Tym samym, ewaluacja dostarcza praktycznych wniosków i rekomendacji, które służą udoskonaleniu bieżącej lub przyszłej interwencji. Ewaluacja ex ante jest jednym z typów ewaluacji, który wykonywany jest przed rozpoczęciem realizacji interwencji. Jej rolą jest dostarczenie oceny trafności założeń, ich spójności i planowanego sposobu realizacji strategii. Ocena ta ma posłużyć poprawie jakości planowanej do uruchomienia interwencji. Rekomendacje mogą dotyczyć różnych elementów strategii.¹

Zakres przedmiotowy. Ewaluacja trafności, skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju opracowana została dla projektu dokumentu pn. *Strategia Rozwoju Gminy Lubawka na lata 2023-2030*, zwanym dalej projektem Strategii lub Strategią.

Zakres terytorialny. Badanie ewaluacyjne obejmowało Miasto Gminę Lubawka w granicach administracyjnych.

Zakres czasowy. Badaniem ewaluacyjnym objęto zakres przyjętych założeń rozwoju gminy, tj. 2023-2030 z uwzględnieniem lat bazowych diagnozy tj. 2017-2021.

Metodyka badania. Ewaluacja ex ante projektu Strategii została oparta na 16 pytaniach badawczych obejmujących takie zagadnienia tematyczne jak:

- I. Ocena poprawności projektu Strategii pod względem merytorycznym i metodycznym,
- II. Ocena spójności projektu Strategii w wymiarze wewnętrznym,
- III. Ocena spójności projektu Strategii w wymiarze zewnętrznym.

Schemat 1. Pytania badawcze w ramach ewaluacji ex ante projektu Strategii

Lp.	Nazwa
2.1.	Ocena prawidłowości określenia zakresu diagnozy Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?
2.2.	Ocena prawidłowości określenia analizy SWOT Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?
2.3.	Ocena poprawności sformułowania wizji i misji rozwoju Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?
2.4.	Ocena poprawności sformułowania planu strategicznego Pytanie 4. Czy plan strategiczny projektu Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany? Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe? Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym? Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji? Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są powiązane wzajemnie? Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne? Pytanie 10. Czy przyjęty w projekcie Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?
2.5.	Ocena systemu realizacji Pytanie 11. Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?
2.6.	Ocena systemu monitoringu Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii? Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji

¹ Hoinkis D. i in., *Strategia rozwoju gminy – Poradnik praktyczny*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2021, s. 19.

celów strategicznych i operacyjnych?	
2.7.	Ocena realności ram finansowych i źródeł finansowania
Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?	
2.8.	Ocena struktury i zakresu treści projektu Strategii
Pytanie 15. Czy struktura treści projektu Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	
2.9.	Ocena spójności projektu Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu
Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?	

Źródło: opracowanie własne

Kryteria ewaluacyjne. Jako kryteria ewaluacyjne przyjęta została ocena: trafności, spójności i skuteczności:

- kryterium trafności/adekwatności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy zapisany w projekcie Strategii plan strategiczny (obejmujący: wyzwania, wizję, misję, cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań) jest trafnie/adekwatnie sformułowany w stosunku do opracowanej diagnozy?
- kryterium spójności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy poszczególne elementy projektu Strategii są ze sobą spójne, powiązane w sposób logiczny i nie wykluczają siebie nawzajem?
- kryterium przewidywanej skuteczności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy planowany sposób realizacji projektu Strategii został określony logicznie i trafnie oraz czy przyczyni się do osiągnięcia wskazanych celów?

Metody badawcze. W toku prowadzonego badania ewaluacyjnego zastosowana została metoda badawcza w postaci analiza danych zastanych (*desk research*), wykorzystująca następujące materiały źródłowe:

- Akty prawne, w tym ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym,
- Biała Księga w sprawie przyszłości Europy. Refleksje i scenariusze dotyczące przyszłości UE-27 do 2025 r.,
- Strategia na rzecz odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030,
- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030,
- Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Dolnośląskiego,
- Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części Dolnego Śląska – Strategia Rozwoju Sudety 2030,
- Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy Lubawka 2021,
- Wyniki badania opinii mieszkańców Gminy Lubawka 2022/2023,
- Raporty o stanie gminy za lata 2018, 2019, 2020, 2021, 2022,
- Dostępne zbiory danych statystycznych GUS/BDL,
- i inne.

2. WYNIKI EWALUACJI EX ANTE PROJEKTU STRATEGII

2.1. Ocena prawidłowości określenia zakresu diagnozy

Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?

W toku odpowiedzi na pytanie wykonano ewaluację poszczególnych elementów części diagnostycznej, w tym analizy SWOT i wyzwań rozwojowych. Analiza została przeprowadzona pod kątem kompletności, trafności i spójności poszczególnych elementów.

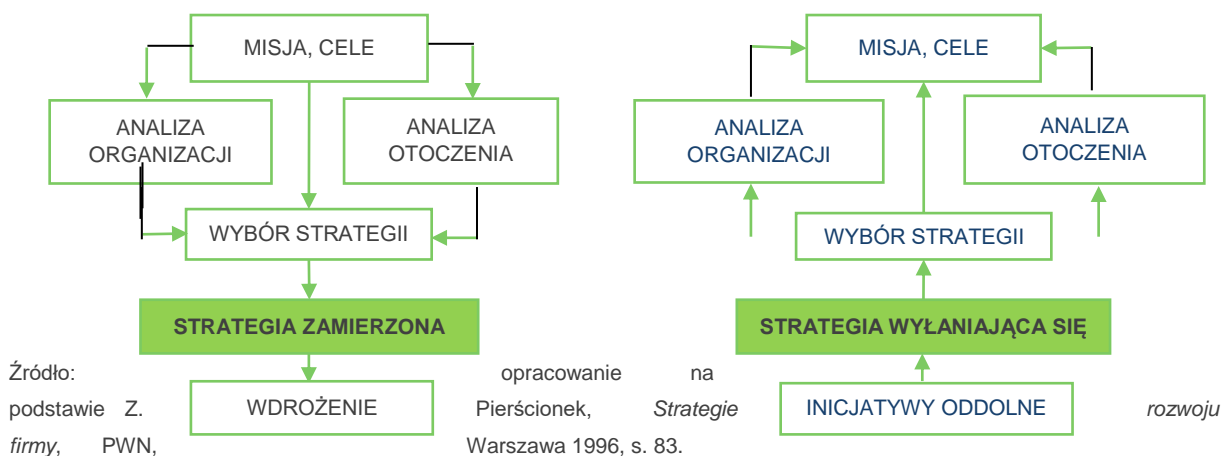
Diagnoza strategiczna gminy obejmuje wyczerpującą analizę zagadnień społecznych, gospodarczych i przestrzennych gminy. W postaci zestawienia najważniejszych aktualnych danych o samorządzie (głównie za rok 2021), stanowi ona swoiste kompendium wiedzy o sytuacji

na terenie gminy. Opracowanie oparte zostało głównie o dane pochodzące ze statystyki publicznej GUS/BDL, co umożliwia ciągłość monitorowania, jak i na danych jakościowych obejmujących badanie opinii mieszkańców przeprowadzone w 2022/2023 roku na potrzeby opracowania ewaluowanego dokumentu Strategii. Opracowanie zawiera również informacje zobiektywizowane, opierające się na rzetelnych źródłach danych i stroni od określeń oceniających. Diagnoza zawiera szczegółowe informacje o wielu dziedzinach ważnych dla funkcjonowania jednostki i w syntetycznym ujęciu wskazuje jej główne uwarunkowania rozwoju, a porównanie z latami poprzednimi (w perspektywie 5-letniej, 2017-2021) daje możliwość analizy zachodzących zmian społeczno-gospodarczych. Przegląd zakresu tematycznego zawartego w diagnozie wskazuje na szerokie ujęcie tematu i uwzględnienie różnorodnych zagadnień, w tym m.in.:

- położenie geograficzne,
- demografia,
- rynek pracy,
- przedsiębiorczość,
- gospodarka,
- tereny inwestycyjne,
- transport i komunikacja,
- bezpieczeństwo publiczne,
- infrastruktura techniczna (w tym m.in. sieć wodociągowa, kanalizacyjna i gazowa),
- gospodarka odpadami,
- mieszkalnictwo,
- oświata i wychowanie,
- kultura i ochrona dziedzictwa narodowego,
- turystyka i rekreacja, pomoc społeczna,
- ochrona zdrowia,
- współpraca wewnętrzna i zewnętrzna,
- gospodarka finansowa.

W analizowanym projekcie Strategii przyjęta została koncepcji formułowania strategii wyłaniającej się stąd prezentacja tak szerokiej tematycznie analizy jest jak najbardziej uzasadniona.

Schemat 2. Procesy tworzenia strategii "zamierzonej" i "wyłaniającej się".



Prezentacja aktualnej, wewnętrznej i zewnętrznej, sytuacji gminy w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania pozwoliła również wskazać wyzwania, jakie stoją przed jednostką w kolejnych latach. Wybrane uwarunkowania przedstawione zostały również w układzie porównawczym – w odniesieniu do średnich w powiecie, województwie i kraju, pozwalające na syntetyczną ocenę potencjału społeczno-ekonomicznego gminy.

Schemat 3. Ocena zakresu diagnozy

Kryterium oceny	Uzasadnienie zgodności z kryterium	Zgodność z kryterium
aktualność danych	w diagnozie wykorzystano najaktualniejsze dostępne dane (2021)	✓
prezentacja zachodzących trendów społeczno-gospodarczych	w diagnozie przedstawiono zachodzące trendy w okresie 5-letnim (2017-2021)	✓
wykorzystanie danych jakościowych w postaci opinii mieszkańców	w diagnozie wykorzystano wyniki badania opinii mieszkańców przeprowadzonego dla potrzeb opracowywanego dokumentu	✓
adekwatność zakresu do planowanej	zagadnienia przedstawione w diagnozie są	✓

interwencji	adekwatne do planowanych kierunków interwencji	
-------------	--	--

Zródło: opracowanie własne

Podsumowując stwierdzić należy, że diagnoza przygotowana została trafnie i wyczerpująco, co pozwoliło na właściwe określenie najważniejszych wyzwań stojących przed gminą. Wskazane wyżej cechy oraz uwzględnienie wyniki przeprowadzonych badań jakościowych w ramach badania opinii mieszkańców pozwalają na postawienie wniosku, że diagnoza pozwoliła również na zidentyfikowanie wyzwań rozwojowych gminy uwzględniającą także opinie mieszkańców.

2.2. Ocena prawidłowości określenia analizy SWOT

Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?

Analiza SWOT stanowi swoiste podsumowanie analizy strategicznej i przygotowana została w toku warsztatów strategicznych z udziałem Zespołu ds. opracowania Strategii, na podstawie m.in. informacji zebranych w diagnozie sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej oraz wyników badania opinii mieszkańców. Wskazuje ona słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia wynikające ze wskazanych problemów, potencjałów oraz uwarunkowań zewnętrznych.

Schemat 4. Powiązanie elementów analizy SWOT i wyzwań rozwoju z diagnozą

MOCNE I SŁABE STRONY GMINY LUBAWKA

SFERA PRZESTRZENNA

MOCNE STRONY	Diagnoza	SŁABE STRONY	Diagnoza
<ul style="list-style-type: none"> położenie geograficzne oraz korzystne uwarunkowania przyrodnicze i krajobrazowe (zasoby naturalne, kompleksy leśne, zbiornik wodny, kompleksy obszarów chronionych) 	✓	<ul style="list-style-type: none"> zdegradowana infrastruktura piesza i drogowa w większości miejscowości gminy 	✓ / –
<ul style="list-style-type: none"> położenie transgraniczne – bezpośrednie sąsiedztwo z Republiką Czeską 	✓	<ul style="list-style-type: none"> sieć wodociągowa, kanalizacyjna, deszczowa i gazowa wymagająca modernizacji i rozwoju 	✓
<ul style="list-style-type: none"> położenie przy istniejących (DK 5, DW 369) i projektowanych (S3) ważnych szlakach komunikacyjnych – drogowych i kolejowych 	✓	<ul style="list-style-type: none"> wysoki udział strat wody w łącznej ilości dostarczonej wody 	✓
<ul style="list-style-type: none"> bliskość aglomeracji miejskich, takich jak Wałbrzych, Jelenia Góra i Kamienna Góra 	✓	<ul style="list-style-type: none"> zmniejszająca się liczba korzystających z sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i z systemu gospodarki odpadami 	✓
<ul style="list-style-type: none"> atrakcyjność turystyczna – różnorodność i ilość szlaków turystycznych, pieszych, rowerowych, biegowych i konnych, istniejąca infrastruktura turystyczna, sportowa i zasoby dziedzictwa kulturowego 	✓	<ul style="list-style-type: none"> niski udział odpadów zebranych selektywnie w relacji do ogółu odpadów w porównaniu do średniej w województwie dolnośląskim i kraju 	✓
		<ul style="list-style-type: none"> problemy z dostępem do sieci internetowej i gsm 	✓ / –
		<ul style="list-style-type: none"> brak regulacji cieków wodnych, zarośnięte rzeki 	✓ / –
		<ul style="list-style-type: none"> zanieczyszczenie powietrza, szczególnie w zimie 	✓

SFERA SPOŁECZNA

MOCNE STRONY	Diagnoza	SŁABE STRONY	Diagnoza
<ul style="list-style-type: none"> funkcjonująca baza oświatowa 	✓ / –	<ul style="list-style-type: none"> starzenie się społeczeństwa i depopulacja, zwłaszcza w przedziale osób młodych 	✓
<ul style="list-style-type: none"> nowoczesna baza sportowa – stadion 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> zasoby terenów pod inwestycje mieszkaniowe 	✓ / –	<ul style="list-style-type: none"> utrzymujący się ujemny przyrost naturalny i saldo migracji 	✓
<ul style="list-style-type: none"> udział ludności w wieku produkcyjnym wyższy niż przeciętnie na Dolnym Śląsku 	✓	<ul style="list-style-type: none"> brak działalności placówki sprawującej opiekę nad dziećmi do 	✓
<ul style="list-style-type: none"> działalność organizacji pozarządowych, 	✓		

Uniwersytet III Wieku w Lubawce		lat 3	
▪ możliwość korzystania z dziennego domu pobytu SENIOR+ w Bukówce	✓	▪ liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1 tys. dzieci w wieku 3-5 lat niższa niż przeciętnie w kraju	✓
▪ świadczenie usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania	✓ / -	▪ brak szkoły średniej	-
▪ poszukiwanie środków pozabudżetowych w organizowaniu pomocy	✓ / -	▪ zdegradowana substancja mieszkaniowa, pustostany	✓
▪ partnerstwo z Gminą Ustka	-	▪ zapotrzebowanie na mieszkania komunalne i socjalne	✓ / -
		▪ zdekaptalizowana infrastruktura miejska	✓ / -
		▪ mała ilość cyklicznych imprez o zasięgu regionalnym i krajowym oraz słaba ich promocja	✓ / -
		▪ brak oferty dla młodych, w zakresie zasobów mieszkaniowych, oferty pracy i spędzania wolnego czasu	✓ / -
		▪ niskie dochody mieszkańców, niski poziom życia, pogorszenie sytuacji materialnej ludności	✓ / -
		▪ występowanie zjawiska dziedziczenia bezrobocia i ubóstwa	-
		▪ istnienie barier utrudniających udział niepełnosprawnych w życiu społecznym	-
		▪ brak straży miejskiej	-
		▪ brak zaplecza OSP w Lubawce	-
		▪ małe zaangażowanie społeczne mieszkańców	-
		▪ polaryzacja polityczna	-

SFERA GOSPODARCZA

MOCNE STRONY	Diagnoza	SŁABE STRONY	Diagnoza
▪ potencjalna atrakcyjność inwestycyjna terenów m.in. przy drodze ekspresowej S3		▪ słaba promocja Gminy na zewnątrz	✓ / -
▪ bezpośrednie sąsiedztwo z Republiką Czeską zwiększające możliwość podjęcia pracy		▪ emigracja zarobkowa osób młodych i wykwalifikowanych zawodowo – brak wykwalifikowanej kadry	✓ / -
▪ działalność lokalnych rodzinnych przedsiębiorstw	✓	▪ słabo rozwinięta przedsiębiorczość oraz niska liczba podmiotów gospodarki narodowej o liczbie pracujących powyżej 49 osób	✓
▪ zabytki, bogate motywy historyczne	✓	▪ zwiększająca się liczba bezrobotnych	✓
▪ rosnące zainteresowanie agroturystyką	✓ / -	▪ niski poziom cyfryzacji społeczeństwa	-
▪ rozwinięta baza sportowa (skocznia narciarska, boiska sportowe) i turystyczna (trasy turystyczne, Zalew Bukówka) oraz możliwość ich rozwoju	✓	▪ niskie dochody w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa obejmujące podatek dochodowy od osób fizycznych i osób prawnych	✓
▪ bliskość dużych polskich i czeskich centrów usług turystycznych	✓ / -	▪ mała liczba tablic informacji turystycznej, punktów informacji turystycznej,	-
▪ brak urbanizacji i przemysłu gwarantujące ciszę i spokój	✓	▪ słabo rozwinięta baza noclegowa i gastronomiczna	✓
▪ współpraca w ramach Aglomeracji Wałbrzyskiej i polsko-czeska	✓	▪ silna konkurencja branży turystycznej po stronie Czech	✓ / -
	✓	▪ konieczność dostosowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego do	✓ / -

MOCNE STRONY	Diagnoza	SŁABE STRONY	Diagnoza
		studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego	

PROBLEMY GMINY LUBAWKA	Diagnoza
→ sytuacja finansowa gminy, niskie dochody ograniczające możliwość działania gminy na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców	✓ / -
→ mała liczba zakładów pracy oferujących miejsca pracy i związana z tym emigracja młodzieży do większych miast w poszukiwaniu pracy, np. lepiej płatnej	✓ / -
→ słaba dostępność komunikacyjna dla turystów i mieszkańców	✓ / -
→ drogi, chodniki, pobocza i oświetlenie wymagające modernizacji	✓ / -
→ infrastruktura wodociągowa, kanalizacyjna i gazowa wymagające rozwoju i modernizacji	✓ / -
→ zdekapitalizowane zasoby mieszkaniowe	✓ / -
→ zanieczyszczenie powietrza	✓ / -
→ starzejące się społeczeństwo	✓ / -
→ słaba oferta kulturalna, rekreacyjna, medyczna	✓
→ brak promocji gminy oraz atrakcji i informacji turystycznych	✓ / -
→ polaryzacja polityczna	✓ / -
WYZWANIA GMINY LUBAWKA	Diagnoza
→ zapewnienie stabilności gospodarczej i społecznej mieszkańcom	✓ / -
→ pozyskanie środków na realizację projektów	✓ / -
→ zmniejszenie kosztów związanych z ogrzewaniem i oświetleniem jednostek podległych gminie, w tym oświatowych	-
→ uatrakcyjnienie warunków i możliwości funkcjonowania podmiotów gospodarczych	✓ / -
→ poprawa zewnętrznej i wewnętrznej dostępności	✓ / -
→ poprawa stanu infrastruktury technicznej, w tym drogowej i wodno-kanalizacyjnej	✓ / -
→ wykorzystanie drogi S3 jako motoru napędowego dla rozwoju gospodarczego gminy	✓
→ rozwój gospodarki mieszkaniowej	✓ / -
→ rozwój kultury i bazy sportowej	✓ / -
→ próba zatrzymania młodych mieszkańców, m.in. tworzenie nowych miejsc pracy	✓ / -
→ cyfryzacja usług	✓ / -
→ poprawa dostępności do internetu i sieci gsm	✓
→ budowa sieci gazowej	✓
→ otwarcie na potrzeby mieszkańców	✓
NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA GMINY LUBAWKA DO 2030 ROKU	Diagnoza
→ promocja walorów gminy	
→ otwarcie gminy na turystów, rozwój walorów turystycznych	✓ / -
→ poprawa stanu i rozwój infrastruktury drogowej	✓ / -
→ poprawa usług i rozwój transportu publicznego	✓ / -
→ poprawa stanu oświetlenie miasta i wsi	✓ / -
→ rozbudowa i modernizacja infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej, deszczowej i gazowej	✓ / -
→ rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej	✓
→ rozwój i zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii	✓ / -
→ poprawa jakości powietrza, zapewnienie wsparcia przy wymianie nieekologicznych systemów ogrzewania	✓ / -
→ poprawa usług medycznych dla mieszkańców	✓
→ rewitalizacja budynków, remont rynku i ratusza	✓ / -
→ rozwój oferty edukacyjnej, wychowania przedszkolnego i zapewnienie opieki dla dzieci do lat 3	✓ / -
→ rozwój mieszkalnictwa, budowa bloków mieszkalnych, zagospodarowanie pustostanów	✓ / -
→ rozwój bazy sportowej kulturalnej oraz oferty spędzania czasu wolnego	✓ / -
→ rewitalizacja parków, placów zabaw	✓ / -
→ poprawa bezpieczeństwa publicznego, rozwój monitoringu	✓ / -
→ pozyskanie inwestorów strategicznych zapewniających miejsca pracy	✓ / -
→ zarządzanie oparte na współpracy, partycypacja społeczna	✓ / -
→ zwiększenie zaangażowania pracowników Urzędu Miasta i Rady Miejskiej	✓

	✓ / - ✓ / -
--	----------------

Źródło: opracowanie własne

Analiza poszczególnych czynników wskazanych w SWOT pozwala stwierdzić, że w większości wskazanych uwarunkowań wynika z diagnozy, jednak niektóre z nich nie znalazły w niej swojego odzwierciedlenia lub wynikają z (subiektywnej) opinii mieszkańców lub Zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Lubawka i nie zostały oparte na danych statystycznych lub jakościowych, w części przypadków ze względu na brak źródła tych danych. Dla poprawy czytelności i spójności analizy SWOT rekomenduje się:

Rekomendacja 1.

W zakresie słabych stron:

- **usunięcie z wykazu słabych stron wskazań niemających potwierdzenia w diagnozie lub niemających istotnego znaczenia strategicznego, jak np.:**
 - partnerstwo z Gminą Ustka
 - małe zaangażowanie społeczne mieszkańców
 - polaryzacja polityczna
- **nie zaliczających się do słabych stron, jak np.:**
 - konieczność dostosowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego do studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (to jest wyzwanie, a nie słaba strona).

2.3. Ocena poprawności sformułowania wizji i misji rozwoju

Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?

Wizja i misja rozwoju zostały opracowane w toku warsztatów strategicznych z udziałem Zespołu ds. opracowania Strategii.

Wizja: GMINA LUBAWKA TO WSPÓLNOTA OFERUJĄCA ZIELONE, PRZEDSIĘBIORCZE, PRZYJAZNE ORAZ BEZPIECZNE MIEJSCE DO ŻYCIA, PRACY I ODPOCZYNKU

- **GMINA LUBAWKA** atrakcyjna turystycznie, rekreacyjnie, sportowo i kulturalnie, oferująca atrakcyjne cykliczne imprezy sportowe, rekreacyjne i kulturalne
- **GMINA LUBAWKA** atrakcyjna do zamieszkania, miejsce przyjazne do życia i odpoczynku, oferująca wysoką jakość usług społecznych, przyjazna młodzieży, rodzinom i seniorom
- **GMINA LUBAWKA** innowacyjna, przedsiębiorcza i atrakcyjna inwestycyjnie, zachęcająca do prowadzenia biznesu i tworzenia nowych miejsc pracy, działalności rolniczej przyjaznej środowisku naturalnemu
- **GMINA LUBAWKA** dostępna komunikacyjnie, zintegrowana wewnętrznie i zewnętrznie, z powszechnym dostępem do szerokopasmowego Internetu
- **GMINA LUBAWKA** bezpieczna i przyjazna dla środowiska, tworząca, wdrażająca i promująca ekologiczne idee
- **GMINA LUBAWKA** współpracująca, obywatelska i efektywnie zarządzana

Misja: WYSOKA JAKOŚĆ USŁUG, SZACUNEK, OTWARTOŚĆ, WSPÓŁPRACA, ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORAZ WSPIERANIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ TO ATUTY I WIZYTÓWKA GMINY LUBAWKA

Schemat 5. Ocena poprawności określenia wizji rozwoju

Kryterium oceny	Uzasadnienie zgodności z kryterium	Zgodność z kryterium
jakość przekazu	wizja jest zbudowana w jasny, syntetyczny sposób wzmacniający siłę przekazu	✓
wyznaczenie obrazu gminy w przyszłości	wizja określa kluczowe cechy gminy w przyszłości	✓
zgodność z potencjałami rozwoju	wizja odzwierciedla uwarunkowania oraz potencjały rozwoju gminy	✓
określa kluczowe obszary rozwoju	wizja określa kluczowe obszary rozwoju gminy	✓

Źródło: opracowanie własne

Schemat 6. Ocena poprawności określenia misji rozwoju

Kryterium oceny	Uzasadnienie zgodności z kryterium	Zgodność z kryterium
jakość przekazu	treść misji jest zbudowana w rozbudowany, wielowątkowy sposób	✓ / –
zdefiniowanie celu funkcjonowania samorządu gminy	misja wskazuje cel/kierunek funkcjonowania i podejmowania działań na terenie gminy	✓
zgodność z obszarami rozwoju	zawarty w ramach misji przekaz nie w pełni odzwierciedla potencjał rozwojowy gminy, skupiona została ona na wartościach i kulturze organizacyjnej	✓ / –
ujmuje wartości i kulturę organizacyjną	misja określa kluczowe wartości, w oparciu, o które funkcjonować będzie gmina w przyszłości i odnosi się do kultury organizacyjnej	✓

Źródło: opracowanie własne

Wizja i misja nie są skorelowane – wizja skupiona została na docelowym obrazie gminy perspektywie 2030, natomiast misja określa kluczowe wartości, w oparciu, o które funkcjonować będzie gmina w przyszłości i odnosi się do kultury organizacyjnej.

2.4. Ocena poprawności sformułowania planu strategicznego

Pytanie 4. Czy plan strategiczny projektu Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?

Schemat 7. Hierarchiczny układ planu strategicznego projektu Strategii



Źródło: opracowanie własne

Plan strategiczny zawarty w projekcie Strategii wyznaczony został zgodnie z metodologią i z uwzględnieniem hierarchii. Obejmuje on: wizję, misję, cel główny, cele strategiczne, cele operacyjne oraz kierunki działań oraz przykładowe działania. W strategii określono 1 cel główny, 3 cele strategiczne w 3 sferach: w sferach: społecznej, gospodarczej i przestrzennej, którym przyporządkowano 14 celów operacyjnych.

Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?

W toku odpowiedzi na pytanie dokonano ewaluacji poszczególnych elementów syntezy części diagnostycznej tj. analizy SWOT oraz wyzwań rozwojowych. Powiązania pomiędzy potencjałami (mocnymi stronami i szansami) i wyzwaniami rozwojowymi, w tym słabymi stronami i zagrożeniami, a poszczególnymi celami strategicznymi wskazane zostały w macierzy poniżej.

Schemat 8. Ocena powiązania potencjałów i wyzwań rozwojowych z celami strategicznymi

MOCNE I SŁABE STRONY GMINY LUBAWKA

SFERA PRZESTRZENNA

MOCNE STRONY	CEL	SŁABE STRONY	CEL
<ul style="list-style-type: none"> położenie geograficzne oraz korzystne uwarunkowania przyrodnicze i krajobrazowe (zasoby naturalne, kompleksy leśne, zbiornik 	2	<ul style="list-style-type: none"> zdegradowana infrastruktura pieszka i drogowa w większości miejscowości gminy 	3

MOCNE STRONY	CEL	SŁABE STRONY	CEL
wodny, kompleksy obszarów chronionych)			
▪ położenie transgraniczne – bezpośrednie sąsiedztwo z Republiką Czeską	2	▪ sieć wodociągowa, kanalizacyjna, deszczowa i gazowa wymagająca modernizacji i rozwoju	3
▪ położenie przy istniejących (DK 5, DW 369) i projektowanych (S3) ważnych szlakach komunikacyjnych – drogowych i kolejowych	3	▪ wysoki udział strat wody w łącznej ilości dostarczonej wody	3
▪ bliskość aglomeracji miejskich, takich jak Wałbrzych, Jelenia Góra i Kamienna Góra	-	▪ zmniejszająca się liczba korzystających z sieci wodociągowej, kanalizacyjnej i z systemu gospodarki odpadami	3
▪ atrakcyjność turystyczna – różnorodność i ilość szlaków turystycznych, pieszych, rowerowych, biegowych i konnych, istniejąca infrastruktura turystyczna, sportowa i zasoby dziedzictwa kulturowego	2	▪ niski udział odpadów zebranych selektywnie w relacji do ogółu odpadów w porównaniu do średniej w województwie dolnośląskim i kraju	3
		▪ problemy z dostępem do sieci internetowej i gsm	2
		▪ brak regulacji cieków wodnych, zarośnięte rzeki	3
		▪ zanieczyszczenie powietrza, szczególnie w zimie	3

SFERA SPOŁECZNA

MOCNE STRONY	CEL	SŁABE STRONY	CEL
▪ funkcjonująca baza oświatowa	1	▪ starzenie się społeczeństwa i depopulacja, zwłaszcza w przedziale osób młodych	1
▪ nowoczesna baza sportowa – stadion	1	▪ utrzymujący się ujemny przyrost naturalny i saldo migracji	1
▪ zasoby terenów pod inwestycje mieszkaniowe	1	▪ brak działalności placówki sprawującej opiekę nad dziećmi do lat 3	1
▪ udział ludności w wieku produkcyjnym wyższy niż przeciętnie na Dolnym Śląsku	1, 2	▪ liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1 tys. dzieci w wieku 3-5 lat niższa niż przeciętnie w kraju	1
▪ działalność organizacji pozarządowych, Uniwersytet III Wieku w Lubawce	1	▪ brak szkoły średniej	1
▪ możliwość korzystania z dziennego domu pobytu SENIOR+ w Bukówce	1	▪ zdegradowana substancja mieszkaniowa, pustostany	1, 3
▪ świadczenie usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania	1	▪ zapotrzebowanie na mieszkania komunalne i socjalne	1, 3
▪ poszukiwanie środków pozabudżetowych w organizowaniu pomocy	1	▪ zdekapitalizowana infrastruktura miejska	3
▪ partnerstwo z Gminą Ustka	1	▪ mała ilość cyklicznych imprez o zasięgu regionalnym i krajowym oraz słaba ich promocja	2
		▪ brak oferty dla młodych, w zakresie zasobów mieszkaniowych, oferty pracy i spędzania wolnego czasu	1, 2
		▪ niskie dochody mieszkańców, niski poziom życia, pogorszenie sytuacji materialnej ludności	1, 2
		▪ występowanie zjawiska dziedziczenia bezrobocia i ubóstwa	1
		▪ istnienie barier utrudniających udział niepełnosprawnych w życiu społecznym	3
		▪ brak straży miejskiej	1
		▪ brak zaplecza OSP w Lubawce	1
		▪ małe zaangażowanie społeczne mieszkańców	1

		▪ polaryzacja polityczna	1
--	--	--------------------------	---

SFERA GOSPODARCZA

MOCNE STRONY	CEL	SŁABE STRONY	CEL
▪ potencjalna atrakcyjność inwestycyjna terenów m.in. przy drodze ekspresowej S3	2	▪ słaba promocja Gminy na zewnątrz	2
▪ bezpośrednie sąsiedztwo z Republiką Czeską zwiększające możliwość podjęcia pracy	2	▪ emigracja zarobkowa osób młodych i wykwalifikowanych zawodowo – brak wykwalifikowanej kadry	1, 2
▪ działalność lokalnych rodzinnych przedsiębiorstw	2	▪ słabo rozwinięta przedsiębiorczość oraz niska liczba podmiotów gospodarki narodowej o liczbie pracujących powyżej 49 osób	2
▪ zabytki, bogate motywy historyczne	2	▪ zwiększająca się liczba bezrobotnych	2
▪ rosnące zainteresowanie agroturystyką	2	▪ niski poziom cyfryzacja społeczeństwa	2
▪ rozwinięta baza sportowa (skocznia narciarska, boiska sportowe) i turystyczna (trasy turystyczne, Zalew Bukówka) oraz możliwość ich rozwoju	1, 2	▪ niskie dochody w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa obejmujące podatek dochodowy od osób fizycznych i osób prawnych	2
▪ bliskość dużych polskich i czeskich centrów usług turystycznych	2	▪ mała liczba tablic informacji turystycznej, punktów informacji turystycznej,	2
▪ brak urbanizacji i przemysłu gwarantujące ciszę i spokój	1, 2, 3	▪ słabo rozwinięta baza noclegowa i gastronomiczna	2
▪ współpraca w ramach Aglomeracji Wałbrzyskiej i polsko-czeska	1	▪ silna konkurencja branży turystycznej po stronie Czech	2
		▪ konieczność dostosowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego do studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego	1, 2

PROBLEMY GMINY LUBAWKA	CEL
→ sytuacja finansowa gminy, niskie dochody ograniczające możliwość działania gminy na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców i turystów	2
→ mała liczba zakładów pracy oferujących miejsca pracy i związana z tym emigracja młodzieży do większych miast w poszukiwaniu pracy, np. lepiej płatnej	2
→ słaba dostępność komunikacyjna dla turystów i mieszkańców	3
→ drogi, chodniki, pobocza i oświetlenie wymagające modernizacji	3
→ infrastruktura wodociągowa, kanalizacyjna i gazowa wymagające rozwoju i modernizacji	3
→ zdekapitalizowane zasoby mieszkaniowe	3
→ zanieczyszczenie powietrza	3
→ starzejące się społeczeństwo	1, 2
→ słaba oferta kulturalna, rekreacyjna, medyczna	1, 2
→ brak promocji gminy oraz atrakcji i informacji turystycznych	2
→ polaryzacja polityczna	-
WYZWANIA GMINY LUBAWKA	
→ zapewnienie stabilności gospodarczej i społecznej mieszkańcom	1, 2
→ pozyskanie środków na realizację projektów	-
→ zmniejszenie kosztów związanych z ogrzewaniem i oświetleniem jednostek podległych gminie, w tym oświatowych	3
→ uatrakcyjnienie warunków i możliwości funkcjonowania podmiotów gospodarczych	2
→ poprawa zewnętrznej i wewnętrznej dostępności	3
→ poprawa stanu infrastruktury technicznej, w tym drogowej i wodno-kanalizacyjnej	3
→ wykorzystanie drogi S3 jako motoru napędowego dla rozwoju gospodarczego gminy	2

→ rozwój gospodarki mieszkaniowej	3
→ rozwój kultury i bazy sportowej	1
→ próba zatrzymania młodych mieszkańców, m.in. tworzenie nowych miejsc pracy	2
→ cyfryzacja usług	2
→ poprawa dostępności do internetu i sieci gsm	2
→ budowa sieci gazowej	3
→ otwarcie na potrzeby mieszkańców	1
NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA GMINY LUBAWKA DO 2030 ROKU	
→ promocja walorów gminy	2
→ otwarcie gminy na turystów, rozwój walorów turystycznych	2
→ poprawa stanu i rozwój infrastruktury drogowej	3
→ poprawa usług i rozwój transportu publicznego	3
→ poprawa stanu oświetlenie miasta i wsi	3
→ rozbudowa i modernizacja infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej, deszczowej i gazowej	3
→ rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej	2
→ rozwój i zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii	2
→ poprawa jakości powietrza, zapewnienie wsparcia przy wymianie nieekologicznych systemów ogrzewania	3
→ poprawa usług medycznych dla mieszkańców	1
→ rewitalizacja budynków, remont rynku i ratusza	3
→ rozwój oferty edukacyjnej, wychowania przedszkolnego i zapewnienie opieki dla dzieci do lat 3	1
→ rozwój mieszkalnictwa, budowa bloków mieszkalnych, zagospodarowanie pustostanów	1, 3
→ rozwój bazy sportowej kulturalnej oraz oferty spędzania czasu wolnego	1
→ rewitalizacja parków, placów zabaw	3
→ poprawa bezpieczeństwa publicznego, rozwój monitoringu	1
→ pozyskanie inwestorów strategicznych zapewniających miejsca pracy	2
→ zarządzanie oparte na współpracy, partycypacja społeczna	1
→ zwiększenie zaangażowania pracowników Urzędu Miasta i Rady Miejskiej	-

Źródło: opracowanie własne

Powiązanie celów strategicznych ze zdiagnozowanymi potencjałami i wyzwaniem rozwojowymi należy ocenić wysoko. Zdecydowana większość zidentyfikowanych potencjałów i wyzwań rozwojowych dla gminy jest silnie powiązana z wyznaczonymi celami strategicznymi. Cele strategiczne wskazane w projekcie Strategii odpowiadają na stojące przed miastem wyzwania rozwojowe. Każde ze zdiagnozowanych wyzwań znalazło rozwiązanie w celach Strategii, a większość z nich, w więcej niż jednym celu strategicznym. Przeprowadzona analiza pozwala więc stwierdzić, że cele strategiczne i operacyjne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe. Zwraca się jednak uwagę na brak celu operacyjnego związanego z podniesieniem jakości zarządzania, stąd:

Rekomendacja 2. Uzupełnienie planu strategicznego w celu strategicznym 1 o cel operacyjny 1.7 Podniesienie jakości zarządzania.

Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?

Przeprowadzona analiza wskazuje, że cel główny sformułowany został w sposób bardzo ogólny ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I INNOWACYJNOŚĆ GMINY LUBAWKA, w postaci hasła przewodniego, którego rozwinięcie stanowią poszczególne cele strategiczne i operacyjne. Natomiast w przypadku celów strategicznych, operacyjnych i kierunków wybrane zostały kluczowe i najistotniejsze zagadnienia do realizacji:

- SPOŁECZNE – Wzrost poziomu usług publicznych, jakości życia i pracy
- GOSPODARCZE – Turystyczne i logistyczne centrum na pograniczu polsko-czeskim
- PRZESTRZENNE – Zrównoważona, estetyczna i atrakcyjna przestrzeń Gminy

Cele strategiczne i operacyjne nie zostały sformułowane w sposób zbyt konkretny, co mogłoby spowodować zbyt dużą koncentrację na działaniach uwzględnionych w celach lub wykluczenie

istotnych działań mogących pozytywnie wpłynąć na realizację Strategii. Zastosowane podejście ocenia się jako korzystne, dające możliwość większego prawdopodobieństwa realizacji celów i zgodne z metodyką wyznaczania celów. Kierunki działania zapewniają natomiast właściwe ukierunkowanie interwencji na wymagające jej obszary. Relacje między celami strategicznymi i operacyjnymi oraz kierunkami działań są właściwe, cele operacyjne i kierunki działania zawierają się w celach strategicznych i stanowią operacjonalizację celów strategicznych. Cele strategiczne i operacyjne zostały również sformułowane zgodnie z zasadą SMART. Cele operacyjne są w mniejszym stopniu specyficzne (Rozwój..., podniesienie..., zwiększenie...) i zostały uszczegółowione poprzez kierunki działania. Określenie celów w czasie zostało rozstrzygnięte poprzez wyznaczenie horyzontu czasowego dla Strategii. Liczba celów strategicznych i operacyjnych jest proporcjonalna i właściwa z punktu widzenia realizacji planowanej interwencji. Cele strategiczne 1. Wzrost poziomu usług publicznych, jakości życia i pracy oraz 3. Zrównoważona, estetyczna i atrakcyjna przestrzeń Gminy należy również uznać za osiągalne, również poprzez operacjonalizację poprzez cele operacyjne, i realne w wystarczającym stopniu. Wątpliwość budzi natomiast sformułowanie celu strategicznego 3. Turystyczne i logistyczne centrum na pograniczu polsko-czeskim, bowiem w celach operacyjnych nie zostały zaproponowane żadne kierunki działania mające za zadanie wykreowanie obszaru gminy jako centrum logistycznego:

- 2.1. Rozwój konkurencyjnej oferty i infrastruktury turystycznej, sportowej i rekreacyjnej
 - 2.2. Kreowanie klimatu dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i innowacyjności oraz poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy
 - 2.3. Rozwój produkcji rolnej i przetwórstwa rolno-spożywczego
 - 2.4. Rozwój infrastruktury i dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych
- Sformułowanie celu 2 w podanym brzmieniu uznać należy za więc realne do spełnienia w niewystarczającym stopniu. W związku z powyższym rekomenduje się:

Rekomendacja 3: Przeformułowanie celu strategicznego 2 na: Centrum turystyki i przedsiębiorczości na pograniczu polsko-czeskim.

Rekomendacja 4: Uzupelnienie celów operacyjnych w zakresie rozwoju innowacyjności.

Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?

Analiza trafności/adekwatności celów strategicznych i operacyjnych w odniesieniu do określonych wyzwań wskazała, że odpowiadają one na zdiagnozowane problemy. W toku badania ewaluacyjnego Strategii dokonano przypisania elementów wizji i misji do celów strategicznych wraz ze wskazaniem siły powiązań.

Schemat 9. Ocena powiązania celów strategicznych z wizją i misją

Ocena powiązań z celami strategicznymi							
silne	+++	przeciętne	++	slabe	+	brak	
Nazwa							
WIZJA							
GMINA LUBAWKA TO WSPÓLNOTA OFERUJĄCA ZIELONE, PRZEDSIĘBIORCZE, PRZYJAZNE ORAZ BEZPIECZNE MIEJSCE DO ŻYCIA, PRACY I ODPOCZYNKU				+++	+++	+++	
▪ GMINA LUBAWKA atrakcyjna turystycznie, rekreacyjnie, sportowo i kulturalnie, oferująca atrakcyjne cykliczne imprezy sportowe, rekreacyjne i kulturalne				+++	+++		
▪ GMINA LUBAWKA atrakcyjna do zamieszkania, miejsce przyjazne do życia i odpoczynku, oferująca wysoką jakość usług społecznych, przyjazna młodzieży, rodzinom i seniorom				+++		+++	
▪ GMINA LUBAWKA innowacyjna, przedsiębiorcza i atrakcyjna inwestycyjnie, zachęcająca do prowadzenia biznesu i tworzenia nowych miejsc pracy, działalności rolniczej przyjaznej środowisku naturalnemu					+++		
▪ GMINA LUBAWKA dostępna komunikacyjnie, zintegrowana wewnętrznie i zewnętrznie, z powszechnym dostępem do szerokopasmowego Internetu					+++	+++	
▪ GMINA LUBAWKA bezpieczna i przyjazna dla środowiska, tworząca, wdrażająca i promująca ekologiczne idee							+++
▪ GMINA LUBAWKA współpracująca, obywatelska i efektywnie zarządzana				+++			
MISJA							
WYSOKA JAKOŚĆ USŁUG, SZACUNEK, OTWARTOŚĆ, WSPÓŁPRACA, ODPOWIEDZIALNOŚĆ						+	

Nazwa	Cel 1	Cel 2	Cel 3
ORAZ WSPIERANIE INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ TO ATUTY I WIZYTÓWKA GMINY LUBAWKA			

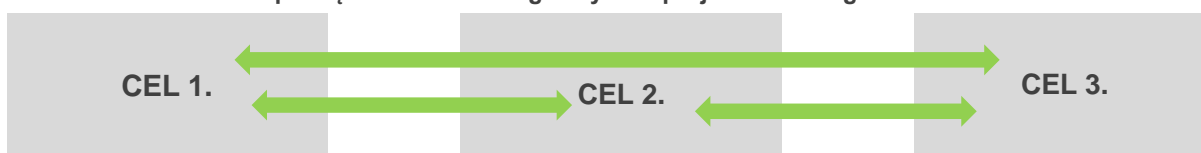
Źródło: opracowanie własne

Cele strategiczne określone w strategii odpowiadają na określone elementy wizji z dużą siłą powiązań. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że przypisanie celów strategicznych do wizji zostało dokonane poprawnie. Jednocześnie wskazać należy na bardzo słabe powiązanie celów strategicznych z misją, która skupiona została na wartościach i kulturze organizacyjnej i pośrednio przyczyni się do realizacji misji.

Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są powiązane wzajemnie?

Analiza powiązań pomiędzy celami strategicznymi i uszczegóławiającymi je celami operacyjnymi wykazała, że cele te uzupełniają się i dopełniają wzajemnie. Realizacja poszczególnych celów strategicznych wpływa na szanse osiągnięcia innych, jest częściowo zależna od realizacji innych celów lub łącznie realizacja dwóch lub więcej celów może wywoływać efekt synergii. Wykazanie powiązań pomiędzy celami strategicznymi zostało poprzedzone analizą ich treści dzięki czemu nie wykazano powiązań fikcyjnych. Analiza ta objęła także definiowanie kierunków zależności między celami (czy dany cel wspiera realizację innego celu / czy jest wspierany realizacją innego celu), co wskazuje na przeprowadzenie prawidłowego procesu ich formułowania.

Schemat 10. Schemat powiązań celów strategicznych w projekcie Strategii



Źródło: opracowanie własne

Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?

Osiągnięcie poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych uzależnione będzie od szczegółowych działań podjętych w toku ich realizacji oraz środków przeznaczonych na ich realizację. Jak wykazano w poprzednich analizach, zarówno cele strategiczne jak i operacyjne nie zostały sformułowane w sposób bardzo konkretny, co mogłoby stworzyć sytuację pominięcia istotnych działań i/lub nadmierną koncentrację na działaniach uwzględnionych w celach, dzięki czemu osiągnięcie celów strategii jest bardziej realne. Możliwym do wystąpienia ograniczeniem/ryzykiem przy realizacji poszczególnych celów Strategii są natomiast m.in.:

- skutki inflacji, w tym związana z nią zmiana koniunktury gospodarczej,
- zmiany prawa / ustaw / rozporządzeń, w tym np. zwiększające zakresu działań gminy bez wsparcia finansowego i powodujące ograniczenie (organizacyjne, finansowe) możliwości realizacji strategii,
- przekroczenie limitu obsługi długu wynikającego z art. 243 ustawy o finansach publicznych,
- ograniczenie dostępności środków zewnętrznych, w tym krajowych i z Unii Europejskiej lub ich brak na realizację strategii i konieczność zapewnienia finansowania inwestycji ze środków własnych.
- sformułowanie celu strategicznego 3. Turystyczne i logistyczne centrum na pograniczu polsko-czeskim, bowiem w celach operacyjnych nie zostały zaproponowane żadne kierunki działania mające za zadanie wykreowanie obszaru gminy jako centrum logistycznego:
 - 2.1. Rozwój konkurencyjnej oferty i infrastruktury turystycznej, sportowej i rekreacyjnej
 - 2.2. Kreowanie klimatu dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i innowacyjności oraz poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy
 - 2.3. Rozwój produkcji rolnej i przetwórstwa rolno-spożywczego
 - 2.4. Rozwój infrastruktury i dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych

Sformułowanie celu 2 w podanym brzmieniu uznać należy za więc realne do spełnienia w niewystarczającym stopniu. W związku z powyższym ponownie rekomenduje się:

Rekomendacja 5: Przeformułowanie celu strategicznego 2 na: Centrum turystyki i przedsiębiorczości na pograniczu polsko-czeskim.

Pytanie 10. Czy przyjęty w projekcie Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?

Najważniejsze dokumenty nadrzędne nad Strategią Rozwoju Gminy Lubawka, tj. dokumenty o randze krajowej, regionalnej i ponadlokalnej to m.in.: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030, Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części Dolnego Śląska, zwana Strategią Rozwoju Sudety 2030, mają wyznaczony horyzont czasowy do 2030 roku. Jednocześnie nowa perspektywa funduszy europejskich obejmuje lata 2021-2027. Mając na uwadze, że Strategia pełni trzy podstawowe role: kierunkowania i zabezpieczenia ciągłości polityki rozwoju, integrującą oraz podstawy do wnioskowania o dofinansowanie, określony w strategii horyzont czasowy należy uznać za właściwie określony.

2.5. Ocena systemu realizacji

Pytanie 11. Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?

Analiza systemu realizacji Strategii zawartego w Rozdziale 4. projektu Strategii, wskazuje, że uwzględni on najważniejsze elementy w postaci wskazania: jednostek odpowiedzialnych za realizację, określenia ich kompetencji, jak narzędzi i instrumentów wdrażania oraz terminów – zarówno w odniesieniu do poszczególnych etapów realizacji jak i celów strategicznych i operacyjnych. Projekt Strategii wskazuje także narzędzia realizacji w postaci dokumentów programowych i wdrożeniowych – istniejących i proponowanych wraz z wytycznymi do ich opracowania oraz monitoringu obejmujących dokumenty wchodzące w skład systemu sprawozdawczości realizacji Strategii. Pozytywnie ocenić należy fakt, że każdy z celów operacyjnych ma wskazaną jednostkę odpowiedzialną za realizację oraz jednostki współpracujące. Wskazane powyżej działania uznać należy za wystarczające pod względem organizacyjnym do zapewnienia właściwej realizacji projektu Strategii.

2.6. Ocena systemu monitoringu

Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?

W projekcie Strategii wskazano system monitoringu i sprawozdawczości (rozdział 4) obejmujący główne podmioty odpowiedzialne za monitoring jako całość, instrumenty sprawozdawczości w postaci raportów oraz zestaw przykładowych wskaźników osiągnięcia poszczególnych celów operacyjnych (rozdział 2). W dokumencie wskazano dokładnie stanowiska odpowiadające za proces koordynacji monitoringu, rodzaje raportów oraz cykle w jakich będą przygotowywane i publikowane (coroczny Raport o stanie gminy, Raport z realizacji Strategii możliwy do opracowania w połowie obowiązywania dokumentu). System sprawozdawczości i oceny zawarty w projekcie Strategii został przedstawiony zwięźle i wyczerpująco. Analiza zapisów projektu Strategii pozwala uznać, że zaproponowane narzędzia są wystarczające do właściwej oceny postępu realizacji dokumentu strategicznego.

Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników osiągnięcia (monitorujących) umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?

W projekcie Strategii do każdego z celów operacyjnych zaproponowany został zestaw wskaźników pozwalający na monitorowanie stopnia osiągnięcia danego celu. System wskaźników oparty został na wskaźnikach statystyki publicznej (GUS) oraz pochodzących z danych gromadzonych przez Urząd Miasta (UM) czy Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej (OKE). W tym kontekście warto zauważyć, że generuje to szereg zalet, do których zaliczyć należy: stałość badań, coroczną dostępność danych, czytelność przyjętej do badania metodologii czy łatwość porównań z innymi gminami w przypadku danych GUS czy OKE. Cele operacyjne zostały

na ogół poprawnie zoperacjonalizowane za pomocą wskaźników. Do wszystkich celów określone zostały adekwatne wskaźniki i w większości przypadków są one ściśle powiązane z celem. Są to w większości wskaźniki produktu, np. liczba wybudowanych, zmodernizowanych i wyposażonych obiektów sportowych i rekreacyjnych [szt.], długość wybudowanych ścieżek rowerowych [km], liczba wybudowanych singletracków [szt.] itd. wskaźniki te ukierunkowane są na mobilizację do podejmowania konkretnych działań w ramach celów s, stąd brak możliwości podania dla nich wartości bazowych, a wartość docelowa uzależniona będzie od aktywności jednostek odpowiedzialnych za realizację i dostępnych środków finansowych.

2.7. Ocena realności ram finansowych i źródeł finansowania

Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?

W projekcie Strategii wskazano ogólnie podstawowe źródła finansowania realizacji celów obejmujące m.in.: budżet Gminy Lubawka, fundusze celowe, środki budżetu państwa, środki pochodzące z instrumentów finansowych Unii Europejskiej. W dokumencie zaprezentowano również prognozę dochodów i wydatków w latach objętych Strategią (2022-2032) zgodnie z Wieloletnią Prognozą Finansową Gminy Lubawka. Jako szansę dla pełnej realizacji kierunków zadań wyznaczonych przez Strategię wskazano zewnętrzne źródła finansowania, w tym pochodzące z ponadlokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich instytucji, programów, funduszy i instrumentów finansowych. Wskazano, że Istotny czynnik decydujący o pełnym osiągnięciu zakładanych celów strategicznych stanowić będzie jednak aktywność władz gminy w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Szacowanie środków, które mogą być dostępne i/lub potrzebne do pełnej realizacji Strategii jest bardzo ryzykowne, a jednocześnie brak takich szacunków wskazywany jest często jako słabość planowania strategicznego. Mając na uwadze istotne ograniczenia wynikające z trwającej inflacji ogólnie wskazanie ram finansowych i możliwych źródeł finansowania uznać należy za wystarczające.

2.8. Ocena struktury i zakresu treści projektu Strategii

Pytanie 15. Czy struktura treści projektu Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?

Projekt Strategii składa się z następujących rozdziałów:

Schemat 11. Struktura i zakres projektu Strategii

Nazwa rozdziału	Zawartość
Wprowadzenie	Wprowadzenie
1. DIAGNOZA STRATEGICZNA Mocne i słabe strony Gminy Lubawka Problemy Gminy Lubawka Wyzwania Gminy Lubawka Najważniejsze zadania Gminy Lubawka do 2030 roku	Pierwszy rozdział obejmuje prezentację: najważniejszych informacji nt. gminy oraz syntetycznie ujęte mocne i słabe strony, problemy, wyzwania i najważniejsze zadania gminy
2. PLAN STRATEGICZNY Wizja Misja Cel główny Cele strategiczne Cele operacyjne Cele i kierunki działania oraz oczekiwane rezultaty i wskaźniki osiągnięcia planowanych działań Obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy OSI 1 – Bukówka, Niedamirów, Opawa, Szczepanów OSI 2 – Miskowice, Jarkowice OSI 3 – Błazkowa, Stara Białka, Paczyn, Paprotki OSI 4 – Błazejów, Okrzeszyn, Uniemyśl OSI 5 – Chełmsko Śląskie OSI 6 – Lubawka	Rozdział zawierające plan strategiczny rozwoju gminy w zakładanym horyzoncie czasowym, sformułowany zgodnie z zaleceniami nauk o zarządzaniu, którego struktura jest hierarchiczna i obejmuje: cel główny, cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań, a także obszary strategicznej interwencji (OSI), kluczowe dla rozwoju gminy przyporządkowane im cele operacyjne, kierunki działań i przykładowe działania. Zakres poszczególnych obszarów strategicznej interwencji i celów strategicznych jest porównywalny co do zakresu i szczegółowości. Zastosowane podejście jest wewnętrznie spójne, a sama struktura wyводу logicznie uporządkowana.
3. PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU	Rozdział odnoszący się do przestrzennego

Nazwa rozdziału	Zawartość
<p>Rekomendacje do lokalnej polityki przestrzennej Ustalenia PZPWD dla Gminy Postulaty PZPWD dla Gminy Ustalenia Inwestycji Celu Publicznego w PZPWD dla Gminy Postulaty Inwestycji Celu Publicznego w PZPWD dla Gminy</p>	<p>wymiaru polityki rozwoju i przedstawiający: główne cele polityki przestrzennej na terenie gminy; model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy; rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie, w tym: struktury przestrzennej, kształtowania zieleni, komunikacji i parkingów, infrastruktury technicznej, ochrony środowiska i innych oraz rekomendacje i ustalenia dla gminy wynikające z PZPWD.</p>
<p>4. SYSTEM REALIZACJI STRATEGII System wdrażania Spójność dokumentu Narzędzia realizacji System monitorowania i ewaluacji Ramy finansowe i źródła finansowania</p>	<p>Rozdział opisujący system realizacji, monitoringu i ewaluacji wskazujący podmioty odpowiedzialne za realizację, monitoring i ewaluację, narzędzia jakie zostaną wykorzystane przy wdrażaniu i w systemie sprawozdawczości oraz ramy finansowe i potencjalne źródła finansowania określonych w Strategii celów.</p>
<p>Zespół ds. Strategii rozwoju Gminy Lubawka na lata 2023-2030</p>	<p>Podrozdział zawierający skład Zespołu ds. opracowania Strategii.</p>

Źródło: opracowanie własne

Schemat 12. Zgodność zakresu dokumentu strategii z zakresem dokumentu strategii wskazanym w art. 10e ust. 2. Ustawy o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572)

Nazwa rozdziału	Zakres dokumentu strategii zgodnie z ustawą
<p>DIAGNOZA STRATEGICZNA Mocne i słabe strony Gminy Lubawka Problemy Gminy Lubawka Wyzwania Gminy Lubawka Najważniejsze zadania Gminy Lubawka do 2030 roku</p>	<p>Strategia rozwoju gminy zawiera wnioski z diagnozy, o której mowa w art. 10a ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2021 r. poz. 1057 oraz z 2022 r. poz. 1079 i 1846), przygotowanej na potrzeby tej strategii, oraz określa w szczególności:</p>
<p>PLAN STRATEGICZNY Wizja Misja Cel główny Cele strategiczne Cele operacyjne Cele i kierunki działania oraz oczekiwane rezultaty i wskaźniki osiągnięcia planowanych działań Obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy OSI 1 – Bukówka, Niedamirów, Opawa, Szczepanów OSI 2 – Miskowice, Jarkowice OSI 3 – Błażkowa, Stara Białka, Paczyn, Paprotki OSI 4 – Błażejów, Okrzeszyn, Uniemyśl OSI 5 – Chełmsko Śląskie OSI 6 – Lubawka</p>	<p>1) cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym; 2) kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych; 3) oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia; 6) obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2022 r. poz. 2094), wraz z zakresem planowanych działań; 7) obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań;</p>
<p>PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU Rekomendacje do lokalnej polityki przestrzennej Ustalenia PZPWD dla Gminy Postulaty PZPWD dla Gminy Ustalenia Inwestycji Celu Publicznego w PZPWD dla Gminy Postulaty Inwestycji Celu Publicznego w PZPWD dla Gminy</p>	<p>4) model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy; 5) ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie;</p>
<p>SYSTEM REALIZACJI STRATEGII System wdrażania Spójność dokumentu Narzędzia realizacji System monitorowania i ewaluacji Ramy finansowe i źródła finansowania</p>	<p>8) system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;</p>

Źródło: opracowanie własne

Zakres dokumentu obejmuje wszystkie elementy dokumentu strategii wskazane w art. 10e ust. 2. Ustawy o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572). W projekcie strategii

zidentyfikowano kluczowe tematyczne obszary strategicznej interwencji, określone w granicach administracyjnych gminy wraz z zakresem planowanych działań obejmującym odpowiadające im cele strategiczne i operacyjne. Analiza struktury dokumentu wskazuje, że spełnia ona poprawnie wymagania dokumentów strategicznych. Dodatkowo, bardzo korzystnie należy ocenić zwięzłość, syntetyczność i czytelność dokumentu, który zawiera wszystkie zapisy istotne dla tego typu opracowań. Kolejność zagadnień zawartych w dokumencie jest zgodna ze zwyczajowym układem i zrozumiała dla osób nie będących specjalistami w danej dziedzinie. W nawiązaniu do zakresu dokumentu strategii gminy wskazanego w ustawie o samorządzie gminnym oraz dla zachowania spójnej i syntetycznej formy dokumentu zaleca się jednak modyfikację i/lub skrócenie podrozdziału ustalenia i postulaty PZPWD dla gminy, stąd:

Rekomendacja 5. Rekomenduje się modyfikację i skrócenie dotyczące ustaleń i postulatów PZPWD..

2.9. Ocena spójności projektu Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu

Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?

Spójność celów zapisanych w Strategii Rozwoju Gminy Lubawka na lata 2023-2030 z celami określonymi w strategicznych dokumentach o randze krajowej i regionalnej, ma istotne znaczenie, ponieważ pozwoli korzystać z efektów synergii wynikającej z uczestnictwa w programowaniu i realizacji zamierzeń w kooperacji z otoczeniem. W ramach analizy zbieżności celów zweryfikowano następujące dokumenty: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR), Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030 (SRWD), Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części Dolnego Śląska, zwana „Strategią Rozwoju Sudety 2030” (SUDETY), wskazując cele Strategii będące silnie powiązane (+++) z celami ww. dokumentów:

Schemat 13. Ocena spójności celów strategicznych z celami dokumentów strategicznych wyższego rzędu

A. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR)

Cel główny / cele strategiczne	SRMiL		
	CEL 1	CEL 2	CEL 3
Tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym	+	+++	++
I. Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną (obszary: Reindustrializacja, Rozwój innowacyjnych firm, Małe i średnie przedsiębiorstwa, Kapitał dla rozwoju, Ekspansja zagraniczna)		+++	
II. Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony (obszary: Spójność społeczna, Rozwój zrównoważony terytorialnie)	+++		
III. Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu (obszary: Prawo w służbie obywatelom i gospodarce, Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem, E-państwo, Finanse publiczne, Efektywność wykorzystania środków UE)	+++	++	

B. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR)

Cel główny / cele strategiczne	CEL I	CEL II	CEL III
Efektywne wykorzystanie wewnętrznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju, co tworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym osiągnięciu spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym	++	+++	++
Cel szczegółowy I: Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym	+++	+++	+++
Cel szczegółowy II: Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych		+++	
Cel szczegółowy III: Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie	OSI +++	OSI +++	OSI +++

C. Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030 (SRWD)

Cel główny / cele strategiczne	CEL 1	CEL 2	CEL 3
--------------------------------	-------	-------	-------

Harmonijny rozwój regionu i wysoka jakość życia dolnośląskiej społeczności	+++	+++	+++
1. Efektywne wykorzystanie gospodarczego potencjału regionu		+++	
2. Poprawa jakości i dostępności usług publicznych	+++		
3. Wzmocnienie regionalnego kapitału ludzkiego i społecznego	+++		
4. Odpowiedzialne wykorzystanie zasobów i ochrona walorów środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego			+++
5. Wzmocnienie przestrzennej spójności regionu			+++

D. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części Dolnego Śląska, zwana „Strategią Rozwoju Sudety 2030” (SUDETY)

Cele strategiczne	CEL 1	CEL 2	CEL 3
Długookresowa współpraca, wysoka jakość życia i środowiska, konkurencyjna i innowacyjna gospodarka	+++	+++	+++
1. Bardziej inteligentne terytorium		+++	
2. Terytorium bliżej obywateli	+++		
3. Terytorium lepiej skomunikowane			+++
4. Terytorium przyjazne dla środowiska, wykorzystujące swój potencjał		+++	+++

Źródło: opracowanie własne

Cele strategiczne Strategii Rozwoju Gminy Lubawka są również spójne z celami operacyjnymi identyfikowanymi jako priorytetowe dla Obszaru interwencji – Górski i Przygraniczny Obszar Funkcjonalny, do którego zaliczona została Gmina Lubawka w macierzy kierunków interwencji w Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030:

1. (1.1.) Wspieranie endogenicznych potencjałów gospodarczych subregionów,
2. (5.1.) Rozwój regionalnej sieci transportowej,
3. (4.2.) Racjonalne wykorzystanie walorów i zasobów środowiska,
4. (1.4.) Wspieranie rozwoju i rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich i wiejskich,
5. (5.3.) Wspieranie współpracy międzyregionalnej i transgranicznej,
6. (2.1.) Poprawa stanu i dostępności regionalnej infrastruktury technicznej,
7. (3.3.) Doskonalenie regionalnego i lokalnych rynków pracy.

Badanie spójności celów strategicznych i operacyjnych projektu Strategii z celami strategicznymi i operacyjnymi dokumentów wyższego rzędu wykazała wysoką ich zgodność. Ponownie zwraca się jednak uwagę na brak celu operacyjnego związanego z podniesieniem jakości zarządzania (np. ad cel III KSRR), stąd:

Rekomendacja 2. Uzupełnienie planu strategicznego w celu strategicznym 1.6 o cel operacyjny 1.7 Podniesienie jakości zarządzania lub uzupełnienie celu 1.6. o wskazane treści.

3. SYNTEZA, WNIOSKI I REKOMENDACJE

W przeprowadzonym badaniu ewaluacyjnym udzielono odpowiedzi na wszystkie pytania ewaluacyjne. Projekt Strategii należy ocenić korzystnie jako bazujący na diagnozie i ukierunkowany na rzeczywiste potrzeby rozwojowe gminy i realne do osiągnięcia cele. Jednocześnie prace nad Strategią toczyły się w sposób metodycznie.

Schemat 14. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze	Odpowiedź
Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?	Tak, diagnoza wykonana została w sposób poprawny metodycznie i szeroko i wyczerpująco analizuje sytuację społeczną, gospodarczą i przestrzenną w gminie.
Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?	Tak, w większości wskazań mocne i słabe strony wynikają z diagnozy, w tym wyników badania opinii mieszkańców.
Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju została określona prawidłowo?	Tak, wizja i misja sformułowane zostały zgodnie z zaleceniami nauk o zarządzaniu.

Pytanie 4. Czy plan strategiczny projektu Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?	Tak.
Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?	Tak.
Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?	Tak
Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?	Tak
Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są powiązane wzajemnie?	Tak.
Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?	Tak.
Pytanie 10. Czy przyjęty w projekcie Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?	Tak.
Pytanie 11. Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?	Tak, system realizacji Strategii został zaprojektowany w sposób kompletny.
Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?	Tak, system realizacji Strategii został zaprojektowany w sposób kompletny.
Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?	Tak.
Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?	Tak, w strategii wskazano ogólnie ramy finansowe i źródła finansowania.
Pytanie 15. Czy struktura treści projektu Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	Tak.
Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?	Tak.

Źródło: opracowanie własne

Schemat 15. Wykaz rekomendacji

Rekomendacja 1.....	8
W zakresie słabych stron:	
– usunięcie z wykazu słabych stron wskazań niemających potwierdzenia w diagnozie lub niemających istotnego znaczenia strategicznego, jak np.:	
· partnerstwo z Gminą Ustka	
· małe zaangażowanie społeczne mieszkańców	
· polaryzacja polityczna	
– nie zaliczających się do słabych stron, jak np.:	
· konieczność dostosowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego do studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (to jest wyzwanie, a nie słaba strona).	
Rekomendacja 2. Uzupełnienie planu strategicznego w celu strategicznym 1 o cel operacyjny 1.7 Podniesienie jakości zarządzania lub celu 1.6. o wskazane zapisy.	12
Rekomendacja 3: Przeformułowanie celu strategicznego 2 na: Centrum turystyki i przedsiębiorczości na pograniczu polsko-czeskim.	13
Rekomendacja 4: Uzupełnienie celów operacyjnych w zakresie rozwoju innowacyjności.	13
Rekomendacja 5. Rekomenduje się modyfikację i skrócenie dotyczące ustaleń i postulatów PZPWD..	18

Spis pytań badawczych

Pytanie 1. Czy prawidłowo określono zakres diagnozy?	3
Pytanie 2. Czy w diagnozie właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?	5
Pytanie 3. Czy wizja i misja rozwoju zostały określone prawidłowo?	8
Pytanie 4. Czy plan strategiczny projektu Strategii jest spójny, czytelny i logicznie powiązany?	9
Pytanie 5. Czy cele strategiczne odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe?	9
Pytanie 6. Czy cele strategiczne i operacyjne zostały wyznaczone poprawnie pod względem metodycznym?	12
Pytanie 7. Czy cele strategiczne przyczyniają się do realizacji wizji i misji?	13
Pytanie 8. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są powiązane wzajemnie?	14
Pytanie 9. Czy cele strategiczne i operacyjne są osiągalne?	14
Pytanie 10. Czy przyjęty w projekcie Strategii horyzont czasowy został właściwie określony?	15
Pytanie 11. Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych?	15
Pytanie 12. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?	15
Pytanie 13. Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji celów strategicznych i operacyjnych?	15
Pytanie 14. Czy ramy finansowe i źródła finansowania są realne do realizacji?	16
Pytanie 15. Czy struktura treści projektu Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę a zakres zgodny z wymaganiami ustawowymi?	16
Pytanie 16. Czy cele strategiczne określone w projekcie Strategii są spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu?	18

Spis rekomendacji

Rekomendacja 1.....	8
Rekomendacja 2.....	12
Rekomendacja 3.....	13
Rekomendacja 4.	13
Rekomendacja 5.....	18

Spis schematów

Schemat 1. Pytania badawcze w ramach ewaluacji ex ante projektu Strategii	2
Schemat 2. Procesy tworzenia strategii "zamierzonej" i "wylaniającej się".....	4
Schemat 3. Ocena zakresu diagnozy.....	4
Schemat 4. Powiązanie elementów analizy SWOT i wyzwań rozwoju z diagnozą.....	5
Schemat 5. Ocena poprawności określenia wizji rozwoju.....	8
Schemat 6. Ocena poprawności określenia misji rozwoju	8
Schemat 7. Hierarchiczny układ planu strategicznego projektu Strategii	9
Schemat 8. Ocena powiązania potencjałów i wyzwań rozwojowych z celami strategicznymi	9
Schemat 9. Ocena powiązania celów strategicznych z wizją i misją	13
Schemat 10. Schemat powiązań celów strategicznych w projekcie Strategii	14
Schemat 11. Struktura i zakres projektu Strategii	16
Schemat 12. Zgodność zakresu dokumentu strategii z zakresem dokumentu strategii wskazanym w art. 10e ust. 2. Ustawy o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572).....	17
Schemat 13. Ocena spójności celów strategicznych z celami dokumentów strategicznych wyższego rzędu.....	18
Schemat 14. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze	19
Schemat 15. Wykaz rekomendacji	20