



URZĄD GMINY KRZYŻANOWICE

STRATEGIA ROZWOJU GMINY KRZYŻANOWICE DO ROKU 2015

Krzyżanowice, czerwiec 2004

Spis treści:

1. Wprowadzenie	3
2. Założenia do strategii	6
3. Sytuacja wyjściowa gminy Krzyżanowice	9
4. Wizja i priorytety rozwoju gminy Krzyżanowice	21
5. Cele i kierunki rozwoju gminy Krzyżanowice	32
6. Zarządzanie strategią	39
7. Harmonogram realizacji strategii	44
8. Załącznik 1 - Uczestnicy prac nad strategią	46
9. Załącznik 2 - Wzór karty projektowej	48

**PROWADZENIE PRAC NAD STRATEGIĄ
I REDAKCJA DOKUMENTU KOŃCOWEGO:**

Dr Krzysztof Wraha

Mgr Marcin Budziński



Centrum Badawcze Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego



Górnosląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości
im. Karola Goduli w Chorzowie

41-506 Chorzów, ul. Raławicka 23
tel./faks (32) 247 25 56 do 9 wew. 34
e-mail: cbpirr@gwsp.edu.pl

- *Pytania strategiczne*
- *Cechy dokumentu*
- *Proces opracowania dokumentu*
- *Procedura formułowania strategii*
- *Efekty partnerstwa w strategii*

Prezentowana strategia rozwoju gminy Krzyżanowice została sformułowana jako dokument, który ma uporządkować rozwój gminy oraz zaprosić do współdziałania wszystkie aktywne podmioty lokalne. Dlatego też, dla opracowania strategii przyjęto podejście, które w dużej mierze opiera się na zasadach partnerstwa społecznego. W pracach warsztatowych, dzięki którym udało się uzgodnić zarówno diagnozę sytuacji jak i treść wizji oraz celów rozwoju udział wzięli przedstawiciele środowisk liderekich gminy Krzyżanowice. W podstawowym zakresie strategia udziela ***odpowiedzi na następujące główne grupy pytań:***

- *Jaka powinna być gmina Krzyżanowice w roku 2015, czym powinna się charakteryzować, jakie są oczekiwania mieszkańców wobec gminy i jaka wizja rozwoju może być motywująca do działania dla mieszkańców gminy?*
- *Jaką pozycję powinna zająć gmina Krzyżanowice w swoim otoczeniu (powiatowym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym)?*
- *W jakim kierunku powinna się rozwijać gmina w wyznaczonym horyzoncie czasowym, aby zrealizować założoną wizję, jakie należy przyjąć priorytety, w których punktach kontynuować dotychczasowy model rozwoju, a gdzie wprowadzić zmiany i innowacje?*
- *Jakimi środkami i w jaki sposób należy realizować założone cele?*

O wartości strategii decyduje przede wszystkim prawdopodobieństwo jej realizacji i osiągnięcia założonych efektów. Dlatego w ramach metodologii, prac koncepcyjnych i opracowania dokumentów nie pominięto żadnego z następujących aspektów:

- sposób formułowania strategii,
- zakres merytoryczny strategii,
- forma dokumentu.

Sformułowana strategia stanowi początek drogi do świadomego i systemowego przeobrażania gminy Krzyżanowice. Efekty strategii zależą nie tyle od jej werbalnych zapisów, co od determinacji w jej wdrażaniu. Tym niemniej, sama zawartość merytoryczna strategii i jej konstrukcja muszą cechować się pewnymi niezbędnymi cechami pozwalającymi na jej przełożenie na realne działania.

Prezentowana koncepcja spełnia pewne z góry określone warunki, które powinny cechować wszystkie dokumenty o charakterze strategicznym. Należą do nich:

- kompleksowość spojrzenia polegająca na łączeniu różnych aspektów rozwoju lokalnego, poszukiwaniu synergii pomiędzy różnymi funkcjami i działaniami realizowanymi w gminie,
- rozpatrywanie gminy w powiązaniu z jej otoczeniem, w relacjach z gminami sąsiednimi, powiatem, regionem i otoczeniem ponadregionalnym,
- odrzucenie doraźności w podejmowanych działaniach, myślenie o trwałości rozwoju i tworzeniu podstaw dla długofalowego rozwoju gminy,
- stworzenie podstaw dla wykonania kolejnych opracowań niezbędnych w strukturze zarządzania strategicznego: precyzyjnych programów i projektów wdrażających wizję strategiczną.

Prace nad strategią miały charakter wieloetapowy. Niniejszy dokument powstał dzięki wykonaniu następującej sekwencji działań:

- uzgodnienie metodologii opracowania strategii i jej głównych założeń,
- przeprowadzenie analizy sytuacji i perspektyw rozwojowych gminy Krzyżanowice,
- zidentyfikowanie wyróżniających potencjałów rozwojowych gminy Krzyżanowice,
- sformułowanie ewolucyjnego scenariusza rozwoju gminy Krzyżanowice wraz z określeniem zmian pozycji w otoczeniu,
- uzgodnienie wizji i celów rozwoju gminy,
- konfrontacja oczekiwań mieszkańców gminy oraz innych podmiotów lokalnych z przewidywaną przyszłością o charakterze ewolucyjnym,
- wyselekcjonowanie i hierarchizacja strategicznych problemów rozwojowych,
- zidentyfikowanie głównych priorytetów decydujących o przyszłości gminy,

- wskazanie kierunków rozwoju wraz z podstawowymi działaniami umożliwiającymi realizację wizji i celów,
- przeprowadzenie przygotowań do przygotowania strategicznych projektów,
- określenie podstaw wdrażania strategii wraz z elementami monitoringu i modyfikacji strategii.

Strategia rozwoju gminy Krzyżanowice została opracowana w wyniku zrealizowania procedury obejmującej:

- utworzenie grupy liderów rozwoju lokalnego,
- przeprowadzenie warsztatów, których celem było:
 - informowanie o celach prac nad strategią (warsztat szkoleniowy),
 - negocjowanie wizji, celów i kierunków rozwoju gminy,
 - przygotowanie grupy liderów lokalnych do pracy nad projektami,
- przygotowanie dokumentu końcowego.

Praca grupy liderów rozwoju lokalnego zaowocowała szeregiem korzyści i efektów. Konsekwencją udziału podmiotów lokalnych w pracach nad strategią jest **grupowe autorstwo wypracowanych rozwiązań**. Każda z propozycji indywidualnych została na warsztatach przedstawiona i przedyskutowana, a następnie zaakceptowana przez wszystkich uczestników. Za zapisami strategii stoi więc koalicja podmiotów lokalnych, której ważną cechą jest otwartość na kolejne podmioty zainteresowane wprowadzaniem zmian w gminie. Również efekty wdrożeniowe zależą od aktywności podmiotów lokalnych, a w szczególności mieszkańców, podmiotów gospodarczych, stowarzyszeń społecznych. Gmina Krzyżanowice nie zamyka się na współpracę z potencjalnymi partnerami z otoczenia takimi jak: inne gminy, inwestorzy, organizacje pozarządowe i inne.

Reasumując, **partnerstwo w formułowaniu strategii** pozwoliło na osiągnięcie następujących efektów:

- wymiana poglądów, poznanie swoich stanowisk, zrozumienie postaw i ustalenie wspólnego stanowiska co do kierunków rozwoju gminy,
- uaktywnienie gminnych środowisk liderek oraz stworzenie warunków dla aktywizacji kolejnych podmiotów,
- wynegocjowanie treści dokumentu końcowego,
- ustalenie podstaw dla aktywności społecznej i ekonomicznej mieszkańców.

2. ZAŁOŻENIA DO STRATEGII

- **Model zarządzania strategicznego**
 - **Założenia**
 - **Struktura strategii**
 - **Realizatorzy strategii**
 - **Zasady strategiczne**

Opracowanie strategii rozwoju gminy Krzyżanowice stanowi podstawę dla stworzenia **nowoczesnego systemu zarządzania rozwojem lokalnym**, oznaczającego:

- postrzeganie sytuacji gminy nie przez pryzmat stanu pojedynczych uwarunkowań lecz poprzez analizowanie relacji pomiędzy czynnikami owocujące kompleksowością spojrzenia na procesy rozwojowe,
- perspektywiczną orientację decyzyjną i dążenie do wyprzedzania kluczowych problemów wcześniejszymi działaniami,
- łączenie aktywności i potencjałów znajdujących się w dyspozycji wielu różnych podmiotów lokalnych,
- kontekstowe wdrażanie strategii polegające na monitorowaniu sytuacji i modyfikowaniu treści strategii oraz sposobu jej realizacji.

Z ostatniego stwierdzenia wynika, że prezentowana **strategia ma charakter otwarty**; będzie korygowana w zgodzie z oczekiwaniami mieszkańców i zmianami uwarunkowań rozwoju gminy. Główne założenia przenikające treść strategii rozwoju gminy są następujące:

- strategia stanowi odzwierciedlenie oczekiwań mieszkańców gminy,
- strategia uzmysławia mieszkańcom ich indywidualne szanse rozwojowe w powiązaniu z rozwojem gminy,
- strategia zaprasza do działania wskazując aktywności, które mogą liczyć na wsparcie ze strony gminy.

**WEJŚCIE NA ŚCIEŻKĘ TRWAŁEGO I DŁUGOFALOWEGO
ROZWOJU GMINY:**

**PRZEPROWADZENIE KONSULTACJI SPOŁECZNYCH
(WARSZTATY)**



SFORMUŁOWANIE STRATEGII



ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ

Generalna struktura strategii rozwoju gminy Krzyżanowice przedstawia się w następujący sposób:

- założenia do strategii,
- elementy diagnozy wnętrza i otoczenia gminy w ujęciu statycznym i dynamicznym (stan wyjściowy i prognoza rozwoju),
- podstawy aksjologiczne: wizja (z identyfikacją problemów i konfliktów), priorytety, cele strategiczne,
- analiza SWOT w kontekście wyznaczonych priorytetów rozwoju,
- wytyczne realizacyjne: cele operacyjne, kierunki i główne działania,
- założenia organizacyjne i szkieletowy harmonogram wdrożenia.

Prezentowana strategia nie stanowi prostej instrukcji działania dla władz lokalnych.

Zakłada się, że realizacja strategii będzie wynikiem aktywności możliwie dużej liczby podmiotów lokalnych. Działania władzy lokalnej będą w głównym wymiarze koncentrowały się na wspieraniu aktywności społeczności lokalnej. Zasady, którym została podporządkowana strategia rozwoju gminy Krzyżanowice obejmują:

1. Partnerstwo podmiotów lokalnych w procesie formułowania i wdrażania strategii oraz identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów.
2. Formułowanie propozycji zmierzających do aktywizacji możliwie dużej liczby mieszkańców i innych podmiotów oraz będących w ich dyspozycji zasobów na rzecz rozwoju gminy.
3. Dążenie do równowagi pomiędzy rozwiązaniami przynoszącymi poprawę w długim horyzoncie a rozwiązaniami doraźnymi.
4. Proponowanie działań synergicznych, stanowiących spójną, wzajemnie wspomagającą się całość.
5. Stosowanie szerokiego spojrzenia przy identyfikacji problemów oraz formułowaniu propozycji ich rozwiązania, uwzględniających nie tylko symptomy, ale także przyczyny zjawiska.
6. Elastyczne dostosowywanie treści i sposobów wdrażania strategii do zmieniających się warunków.
7. Koncentracja na najważniejszych problemach i najefektywniejszych rozwiązaniach.

Powyższe zasady towarzyszyły formułowaniu strategii; należy jednak zaznaczyć, że powinny one być również przestrzegane w trakcie wdrażania strategii, które w sensie metodologicznym stanowi przedłużenie logiki wykorzystywanej w trakcie opracowania prezentowanego dokumentu. Rozwinięcie wymienionych zasad nastąpi w rozdziale „Zarządzanie strategią”.

3. SYTUACJA WYJŚCIOWA GMINY KRZYŻANOWICE

- *Efekty strategii*
- *Motywy zaangażowania w prace*
 - *Wyróżniające potencjały*
 - *Zmiany w ostatnich latach*
 - *Relacje z otoczeniem*
 - *Wizerunek*
- *Główni partnerzy i konkurenci*

W celu właściwego i kompleksowego określenia sytuacji gminy Krzyżanowice w momencie jej wejścia na ścieżkę planowania strategicznego niezwykle istotne jest przeprowadzenie szczegółowej diagnozy obecnego stanu jej potencjałów, zasobów, relacji itp.. Analizy te należy jednakże rozpocząć od rozpoznania przyczyn, które legły u podstaw tworzenia niniejszego dokumentu, a co za tym idzie także i korzyści płynących z jego opracowania. Pozwoli to także na częściowe wskazanie nadziei i oczekiwań pokładanych w Strategii, co może okazać się przydatne na etapie weryfikacji efektów jej wdrażania oraz stanowić potencjalne obszary, w ramach których można będzie poszukiwać mierników ewaluacyjnych.

Przystępując do prac nad strategią określono główne korzyści jakich dokument ten powinien dostarczyć dla gminy Krzyżanowice. Ustalono, że strategia rozwoju Gminy Krzyżanowice powinna prowadzić do osiągnięcia następujących efektów:

- rozwój gminy dla swej efektywności i dynamiki powinien być zaplanowany, określając między innymi najważniejsze priorytety oraz kierunki działania, także w długim horyzoncie czasu,
- określenie najlepszych celów rozwojowych rozumianych jako cele optymalne i szeroko akceptowalne, a dzięki temu ich osiągnięcie będzie bardziej realne,
- poprawa funkcjonowania urzędu oraz wzrost efektywności działania, między innymi poprzez wzbogacenie obecnego zarządzania o sprawdzone aspekty metodologiczno-naukowe,

- optymalizacja wykorzystania środków uzyskiwanych przez gminę, oraz rozdysponowanie budżetu gminy według określonych celów zapisanych w strategii,
- wzrost skuteczności w pozyskiwaniu wsparcia z zewnątrz, w tym między innymi funduszy z Unii Europejskiej (UE), z wykorzystaniem narzędzia jakim jest strategia,
- podniesienie poziomu profesjonalizmu w zarządzaniu rozwojem lokalnym, gdyż mając na uwadze współczesne uwarunkowania oraz standardy zarządzania, rozwój w oparciu o podejście strategiczne jest już dziś normą, a gmina musi się rozwijać, aby sprostać konkurencji o mieszkańców, inwestorów, turystów itp.
- poprawa sytuacji materialnej i bytowej mieszkańców oraz lepsze wykorzystanie potencjału, którym dysponuje gmina,
- rozwiązanie problemu dotychczasowego, niezbyt precyzyjnego określenia rozwoju gminy, który mógł być czasem dość niejasno, niewyraźnie i niezrozumiale sformułowany, tym bardziej, że sama gmina dotychczas nie posiadała takiego dokumentu, jakim jest strategia,
- dokonanie całościowego spojrzenia na problemy gminy i poszukiwanie ich rozwiązań związanych między innymi z sytuacją rynku pracy, niską aktywnością społeczną czy też degradacją środowiska,

Kolejną istotną kwestią powiązaną z powyższymi uwagami stało się określenie głównych motywów, jakimi kierowali się uczestnicy przystępując do prac nad strategią¹. Pozwoliło to między innymi na zaprezentowanie ich wysokiego zaangażowania, aktywności i profesjonalizmu działania, co potwierdziło jedynie zasadność tworzonych zapisów. Należy w tym miejscu podkreślić także, iż do prac na dokumentem zostali zaproszeni przedstawiciele wszystkich istotnych środowisk lokalnych gminy, więc wypracowane założenia cechowały się także bardzo wysoką reprezentatywnością poglądów. Jako najważniejsze przesłanki można było zatem wskazać powszechną chęć służenia pomocą, pomysłami, wiedzą, doświadczeniem i znajomością gminy w celu opracowania strategii, jak również chęć wniesienia wkładu swojego lub reprezentowanego środowiska w rozwój gminy. Istotnymi motywami były także poczucie odpowiedzialności za losy gminy, zainteresowanie jej rozwojem jak i chęć poznania różnych poglądów oraz potrzeb wszystkich środowisk gminy. Nierzadko udział w pracach był traktowany jako zaszczyt, aby móc zrobić coś dobrego dla swojego środowiska i społeczności lokalnej.

Po rozpoznaniu przesłanek leżących u podstaw pracy nad Strategią oraz wskazaniu motywów, jakimi kierowały się osoby współtworzące zapisy tego dokumentu bardzo istotną kwestią odnoszącą się do diagnozy obecnej sytuacji w gminie jest wskazanie tych jej wyróżniających potencjałów rozwojowych.

¹ Listę osób uczestniczącą w pracach nad Strategią prezentuje Załącznik 1.

Są to zwykle specyficzne zasoby gminy, charakteryzujące się znacznym stopniem unikatowości na skalę powiatu, województwa lub nawet całego kraju. Potencjały te powinny stać się podstawą do budowy nowoczesnych struktur społecznych i gospodarczych odpowiadających na wyzwania społeczności lokalnej jak również prowadzić do coraz korzystniejszej pozycji gminy względem jej najważniejszych konkurentów. Czynniki te zostały pogrupowane w spójne obszary tematyczne, a mianowicie:

- ❑ **potencjał turystyczno-rekreacyjny** przede wszystkim w odniesieniu do turystyki lokalnej i weekendowej, także w korelacji z agroturystyką, bazujący na sieci wód powierzchniowych (akweny wodne po żwirowniach, rzeka Odra wraz ze swymi meandrami) oraz miejscach rekreacyjnych takich jak parki, basen, korty, lasy, przy jednoczesnym braku wystarczającej ilości ośrodków wypoczynkowych w regionie,
- ❑ **potencjał położenia przygranicznego** rozumianego między innymi poprzez handel przygraniczny, nawiązane i rozwijane kontakty z gminami z Czech oraz bezpośrednią bliskość i oddziaływanie gospodarcze Bohumin – Ostrawa – Opawa,
- ❑ **potencjał silnych związków z krajami Unii Europejskiej**, w tym przede wszystkim z Niemcami i Holandią przejawiający się np. dużą liczbą mieszkańców z podwójnym obywatelstwem oraz znacznym strumieniem pieniędzy a także dobrymi przykładami wysokiej wydajności pracy, pomysłami na usługi oraz produkcję płynące od sporej grupy osób pracujących w krajach UE.
- ❑ **potencjał dobrego położenia komunikacyjnego** przejawiający się między innymi dobrą, nie w pełni wykorzystaną infrastrukturą transportową (droga krajowa Chałupki – Racibórz, szlak kolejowy, przejście graniczne), faktem, że osoby zainteresowane przekroczeniem granicy przejeżdżają przez obszar gminy jak i możliwością wykorzystania rzeki Odra jako środka transportu z sąsiednimi nadodrzańskimi miastami,
- ❑ **potencjał dziedzictwa historycznego i przyrodniczego** – w powiązaniu z potencjałem turystycznym – bogactwo zabytków architektonicznych np. kościół w Tworkowie, dbałość o tradycję (dożynki gminne) oraz liczne pomniki przyrody i historii,
- ❑ **potencjał terenów przemysłowych** po zakończeniu eksploatacji kruszyw – perspektywa 5-10 lat; wschodnie tereny gminy oraz stworzenia strefy inwestycyjnej na terenach po PGR-owskich, czegoś na kształt „wolnych obszarów celnych”,
- ❑ **potencjał dobrych relacji i kontaktów** nawiązanych oraz pogłębianych w różnych dziedzinach z miejscowościami partnerskimi,

- **potencjał rolniczy** przejawiający się między innymi dobrej jakości glebami, wysoką tradycją i kulturą rolną, sprzyjającymi uwarunkowaniami rozwojowymi odnoszącymi się także do przetwórstwa rolno-spożywczego (ROW, GOP, Opawa – bliskość rynków zbytu),
- **potencjał aktywności społeczności lokalnej** wyrażony w wysokiej aktywności lokalnych instytucji głównie w obszarze kulturalno-rozrywkowym, sportowym i pielęgnacji tradycji.

Kolejną płaszczyzną diagnozy sytuacji w gminie była analiza w ujęciu dynamicznym odnosząca się do zmian zachodzących w Krzyżanowicach. Prowadziło to do odpowiedzi na pytanie jakie pozytywne, ale także negatywne procesy miały miejsce w gminie w ostatnich latach. Ich zaobserwowanie przyczyniło się do wskazania istotnych trendów oraz zmian zachowań kształtujących obecną sytuację gminy i pośrednio determinujących jej przyszły rozwój. Temu spojrzeniu towarzyszył podział wszystkich zidentyfikowanych procesów na zjawiska pozytywne i negatywne, które pomimo jednoczesnego występowania czasem mogły się odnosić do tych samych obszarów analizy. Dopiero szczegółowa ich charakterystyka umożliwiłaby wskazanie różnic wynikających ze specyfiki każdego procesu.. Należy jednakże zaznaczyć, iż prezentowane poniżej informacje nie stanowią listy zamkniętej, lecz ilustrują jedynie, najważniejsze i najbardziej dostrzegalne efekty zmian w poszczególnych obszarach.

Procesy pozytywne

DYNAMICZNY ROZWÓJ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ

Poprzez duży nakład pracy i środków na stworzenie całej infrastruktury w efekcie widać bardzo pozytywne skutki tych działań przede wszystkim w odniesieniu do telefonizacji, gazyfikacji, sieci wodociągowej, oświetlenia ulicznego, infrastruktury drogowej (nowe drogi – ponad 20 km, chodniki w tym chodnik pieszo-rowerowy Krzyżanowice – Roszków, dwa mosty, budowa obwodnicy, duży procent dróg utwardzonych); powstały też nowe obwałowania Odry jak i początek systemu zabezpieczenia wsi Krzyżanowice, Nowa Wioska i Owsiszcze przed zalewaniem wodami opadowym; szczególnie pozytywnym aspektem jest także własne składowisko odpadów komunalnych.

POPRAWA STANU ŚRODOWISKA NATURALNEGO

Ma miejsce większa dbałość o środowisko wyrażona między innymi poprzez:

- ❑ poprawę gospodarowania odpadami – składowisko odpadów, selektywna zbiórka i segregacja odpadów, zbiórka odpadów wielkogabarytowych,
- ❑ rozwój działań proekologicznych np. sieć gazowa, czego efektem są niewielkie, ale systematyczne spadki większości wskaźników zanieczyszczeń,
- ❑ wzmożona edukacja ekologiczna, wzrost świadomości ekologicznej wśród mieszkańców jak i poprawa stosunku do środowiska naturalnego oraz do zabytków, pomników przyrody itp.
- ❑ środki budżetowe zaczynają być przeznaczane na zabytki, ochronę drzewostanu.

OTWARTA POLITYKA WŁADZ GMINY ORAZ WZROST AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ, GŁÓWNIEMŁODZIEŻY

Polityka władz gminy w dużym stopniu nastawiona na rozwiązywanie problemów ludzi; ponadto gmina posiada nowego, młodego wójta z innowacyjnym i twórczym myśleniem bardzo aktywnie działającego na rzecz rozwoju gminy; następuje także wzrost samorządności we wszystkich organizacjach i stowarzyszeniach, sporo młodzieży szkolnej zgłasza się do różnych organizacji społecznych, powstała także młodzieżowa rada gminy; można także zaobserwować poprawę sytuacji w obszarze współpracy i kontaktów przygranicznych.

STOSUNKOWA DOBRA SYTUACJA W ODNIESIENIU DO OBSZARU OŚWIATY, KULTURY, TRADYCJI I SPORTU.

Pomimo trudnej sytuacji budżetowej nie zmniejszają się drastycznie nakłady finansowe na kulturę, sport, oświatę, a nawet można zauważyć rozwój w tych obszarach, a mianowicie:

- ❑ **w dziedzinie oświaty** powstała rozbudowana sieć placówek – szkoły i przedszkola prawie w każdej miejscowości, istnieje także liceum ogólnokształcące w Krzyżanowicach; czynione są również starania w kierunku zmian organizacyjnych; duży nacisk kładzie się także na naukę języków obcych,
- ❑ **w dziedzinie sportu** ma miejsce finansowanie klubów sportowych przez gminę, widoczna jest także poprawa infrastruktury (liczna sieć szkolnych sal gimnastycznych, istniejące korty tenisowe) oraz lepsze jej wykorzystywanie np. corocznie wykorzystywany basen w Tworkowie,
- ❑ ożywienie **w dziedzinie kultury i tradycji** poprzez organizowanie tradycyjnych już imprez (Biesiada Śląska, Miss 15, Dni Beethovena i Liszta, a także dbałość o zabytki (przejęcie przez gminę ruin zamku w Tworkowie i opieka nad zamkiem w Chałupkach).

Ponadto można wskazać jeszcze wiele innych zmian zachodzących w gminie w ostatnich latach, tak więc do pozostałych, zidentyfikowanych procesów pozytywnych można jeszcze zaliczyć:

- ❑ powstanie małych przedsiębiorstw,
- ❑ duży udział inwestycji w wydatkach gminy,
- ❑ rozwój i gospodarność gminy,
- ❑ otwarcie się społeczeństwa na wpływy z zewnątrz: styl życia, kreatywność,
- ❑ dzięki licznym przejściom granicznym rozwój turystyki rowerowej wśród mieszkańców,
- ❑ komasacja gospodarstw rolnych,
- ❑ opieka nad ludźmi starymi i chorymi,
- ❑ dostępność lekarzy specjalistów na terenie gminy.

Procesy negatywne

NISKIE ZAINTERESOWANIE MIESZKAŃCÓW SPRAWAMI GMINY I MNIEJSZA DBAŁOŚĆ DZIEDZICTWO KULTUROWO SPOŁECZNE

Zauważalne jest zmniejszenie się zaangażowania w działalność społeczną, słabe zainteresowanie mieszkańców gminy jej sprawami, np. niska frekwencja na zebraniach wiejskich; ponadto ludzie stają się coraz bardziej konfliktowi; zauważyć można mniejsze przywiązanie do ziemi a część społeczeństwa zapomina o swoim pochodzeniu, o tym, że po swoich przodkach dziedziczy nie tylko majątek ale też język, kulturę, narodowość; traci związek z dawnym, wielkim i bogatym regionem - społeczność pozbawiona korzeni nigdy nie będzie dobrze funkcjonować.

NIEKORZYSTNE ZMIANY DEMOGRAFICZNE W POWIĄZANIU Z NIEDOSTOSOWANIEM PODAŻY ODPOWIEDNICH USŁUG SPOŁECZNYCH

Narastający proces starzenia się społeczeństwa i pogłębianie się ujemnego przyrostu naturalnego w powiązaniu ze zbyt rozbudowaną w stosunku do obecnych i przyszłych potrzeb bazą oświatową, generującą także bardzo wysokie koszty utrzymania; przyczynia się to także do braku odpowiedniej ilości środków na odpowiednie doposażenie placówek oświatowych oraz właściwą ich modernizację; ponadto nasilająca się negatywna tendencja wzrostu liczby osób starszych przy jednoczesnym osłabieniu więzi rodzinnych spowodowanych między innymi migracją zarobkową; dodatkowo niepełne wykorzystanie istniejącej infrastruktury społecznej np. ośrodków kultury, świetlic, kortów tenisowych itp.

NARASTANIE ZJAWISK PATOLOGICZNYCH POWIĄZANYCH Z WYSOKIM BEZROBOCIEM I NEGATYWNYMI ZMIANAMI SPOŁECZNYMI

Wzrost wandalizmu i zachowań chuligańskich oraz przestępczości, także związanej z bezrobociem; brak wystarczającego zainteresowania rozwiązaniem zwiększającego się problemu bezrobocia przy tendencji przewagi likwidowanych miejsc pracy nad powstającymi; ponadto niewystarczająca pomoc rodzinom patologicznym i ofiarom przemocy oraz brak mieszkań socjalnych; dodatkowo wzrost konsumpcyjnego stylu życia w szczególności wśród młodzieży w połączeniu z brakiem perspektyw dla młodych ludzi kończących szkołę.

NISKI POZIOM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POŁĄCZENIU Z NIEWYSTARCZAJĄCĄ PROMOCJĄ I BRAKIEM INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH

W gminie można zaobserwować niewielkie zainteresowanie rozwojem małej i średniej przedsiębiorczości oraz permanentny brak zainteresowania gminą znaczących inwestorów strategicznych; sytuację potęguje brak stałej, a przede wszystkim skutecznej promocji Krzyżanowic, ze szczególnym uwzględnieniem terenów inwestycyjnych.

Natomiast pozostałe zaobserwowane procesy i zjawiska negatywne to między innymi:

- ❑ likwidacja połączeń lokalnych PKP,
- ❑ opieszałość w realizacji kanalizacji,
- ❑ brak kompleksowych robót dotyczących całej gminy np. oświetlenie ulic (różne rodzaje często nie energooszczędne),
- ❑ bardzo słabe wykorzystanie parku w Tworkowie,
- ❑ ciągle zwiększające się zatrudnienie w sferze budżetowej,
- ❑ spadek dochodów gminy (po reformie),
- ❑ brak krytej pływalni, przede wszystkim dla zaspokojenia potrzeb mieszkańców,
- ❑ zbyt mała integracja i współpraca pomiędzy poszczególnymi organizacjami z poszczególnych sołectw (OSP, KGW, LKS),
- ❑ nielegalne wysypywanie śmieci,

Następną częścią diagnozy gminy będzie szczegółowe określenie jej relacji z otoczeniem. Podobnie jak miało to miejsce w powyższej analizie tak i tu można wyróżnić dwa główne rodzaje oddziaływania otoczenia na gminę. Z jednej strony są to zjawiska pozytywne i do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- ❑ czerpanie pozytywnych wzorców z krajów zachodnich w dziedzinie ochrony środowiska, (np. powstanie wysypiska, zorganizowana zbiórka odpadów), prowadzących także do wzrostu świadomości proekologicznej i postaw prozdrowotnych oraz towarzyszący temu wzrost poczucia odpowiedzialności za siebie i swoje otoczenie,
- ❑ czerpanie pozytywnych wzorców prowadzących do korzystnych zmian dotyczące architektury, urbanistyki i estetyki otoczenia,

- kontakty z zaprzyjaźnionymi gminami czeskimi i ich pomoc w organizacji różnych imprez oraz współpraca z gminami partnerskimi w ramach wspólnych projektów (np. Euroregion Silesia – projekty Phare CBC dotyczące współpracy transgranicznej),
- wymiana myśli i wiedzy z krajami Europy Zachodniej w tym także transfer finansów i know-how, w szczególności w oparciu o inwestowanie zarobionych na zachodzie pieniędzy w naszej gminie wpływające na poprawę lokalnej koniunktury,
- usytuowanie na terenie gminy inwestycji centralnych – zbiornik przeciwpowodziowy „Racibórz”, oraz modernizacja infrastruktury szczebla powiatowego i wojewódzkiego,
- rozwój handlu przygranicznego zaspokajającego popyt sąsiadów z Republiki Czeskiej prowadzący poprawy sytuacji na rynku pracy,
- współpraca z gminą Krzanowice w zakresie ujęcie źródła wody pitnej oraz składowiska odpadów komunalnych,
- otwierające się możliwość wykorzystania środków pozyskiwanych z funduszy strukturalnych UE,

Niestety można jednocześnie zaobserwować także liczne zjawiska negatywnego oddziaływania otoczenia na gminę, z czego na szczególną uwagę zasługuje:

- nasilenie wpływu negatywnych postaw zewnętrznych narzucających konsumpcyjny styl życia, pogoń za sukcesem i narastanie postaw egoistycznych powiązane z oderwaniem od tradycji i kultury,
- napływ niepożądanych osób powiązany z pojawieniem się problemu handlu narkotykami i nasilenia kradzieży,
- wzmacnianie postaw prowincjonalnego traktowania gminy i jej problemów przez niektóre instytucje (np. związane z infrastrukturą techniczną czy transportem) oraz władze wyższych szczebli samorządowych,
- utrzymywanie się dużego udziału źródeł zewnętrznych w zanieczyszczeniu środowiska, w tym między innymi wpływ przemysłu – Racibórz-Ostrawa oraz wysypisko odpadów górniczych w gminie Lubomia blisko Odry,
- kryzys polityczny w państwie, niekorzystna sytuacja w wielu aspektach makroekonomicznych kraju oraz mnogość miernych jakościowo rozwiązań prawnych,
- upadek przetwórstwa rolno-spożywczego w powiecie raciborskim oraz upadek przemysłu ROW wpływający na ograniczenie możliwości zbytu płodów rolnych,

Mając na uwadze zewnętrzne relacje gminy jak również jej wewnętrzne współzależności, warto także określić jak gmina jest postrzegana przez wszystkie podmioty będące z nią w stałym lub czasowym kontakcie. Są to w szczególności jej mieszkańcy, goście, przedsiębiorcy, inwestorzy itp. Spostrzeżenia te przyczynią się do ukształtowania obecnego wizerunku, będącego jednym z punktów wyjścia do procesu planowania zrównoważonego rozwoju. Opinie te prezentowane są poniżej w podziale według podmiotów z wyszczególnieniem uwag pozytywnych i negatywnych.

Jak gmina jest postrzegana przez lokalnych aktorów?	Spostrzeżenia pozytywne	Spostrzeżenia negatywne
Goście	<ul style="list-style-type: none"> ❑ gmina gościnna, czysta, schludna, uporządkowana, zadbana i o dobrze utrzymanych obejściach gospodarczych, ❑ gmina posiadająca wiele ciekawych miejsc wartych obejrzenia, (zabytki, krajobrazy, architektura), ❑ atrakcyjna miejsce do zamieszkania i wypoczynku z dobrą infrastrukturą oraz bazą oświatową, kulturalną i centrum rozrywki, ❑ społeczność gospodarna i wrażliwa ekologicznie, ❑ silne zainteresowanie obcokrajowców gminą z powodu handlu przygranicznego, 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ gmina posiada zbyt mało obszarów zieleni w poszczególnych miejscowościach ❑ gmina borykająca się z problemami niskiej emisji,
Mieszkańcy	<ul style="list-style-type: none"> ❑ całkiem przyjazne miejsce do mieszkania, ❑ gmina rozwojowa i ciekawa turystycznie, cechująca się dobrym poziomem infrastruktury, kultury, ochrony środowiska, czystością i porządkiem, ❑ gmina jako miejsce urodzenia z silnie zakorzenionym dziedzictwem kulturowo społeczno historycznym, ❑ wysoki poziom rolnictwa. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ teren bez perspektyw i z niżem demograficznym, w którym nie ma dobrych ofert pracy i z którego mieszkańcy migrują zagranicę, ❑ gmina trochę zaniedbana gospodarczo z pewnymi brakami w infrastrukturze technicznej (np. miejscowy brak utwardzonej drogi, oświetlenia), ❑ brak radykalnych decyzji władz, które opóźniają jej rozwój oraz niewłaściwe zachowania niektórych urzędników, ❑ gmina bez dostatecznych środków finansowych dla poszczególnych wsi, ❑ negatywne oceny zachowania młodzieży wokół dyskotek
Inwestorzy i przedsiębiorcy	<ul style="list-style-type: none"> ❑ władze gminy interesują się problemami firm, a gmina jest przyjazna i otwarta na różne działalności, 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ gmina mało atrakcyjna gospodarczo i inwestycyjnie bez odpowiednio przygotowanych terenów uzbrojonych, zwłaszcza przy drodze krajowej,

	<ul style="list-style-type: none"> ❑ firmy miejscowe oddziałują korzystnie gdyż dają pracę i zarabiają same, ich kondycja jest dobra także dzięki pieniądзом zarabianym zagranicą, ❑ inwestorów należy szukać w samej gminie. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ brak perspektyw na długookresowe inwestycje i wygospodarowanie zysków oraz brak szczególnych zachęt dla inwestorów, ❑ gmina z ograniczonymi możliwościami rozwoju ❑ związanymi między innymi z planem zagospodarowania przestrzennego, ❑ trudne miejsce do robienia interesów, a same firmy często niekonkurencyjne,
--	---	---

Należy ponadto podkreślić, że do przedstawionego powyżej wizerunku gminy można dołączyć także inne spostrzeżenia, których nie da się jednoznacznie sklasyfikować jako pozytywne czy negatywne. Przykładem tego typu zapisów może być uwaga, że społeczność silnie akcentuje przynależność narodową niemiecką, lub też zapis o dużej konkurencji w odniesieniu do firm. Podobne kontrowersje w interpretacji mogą dotyczyć stwierdzeń o spokojnym, ustronnym końcu Polski, lub o uwadze, że do ubiegłego roku w gminie było małe zainteresowanie problemami firm. Ponadto należy stwierdzić, że gmina jest także bardzo pozytywnie postrzegana przez dość liczną grupę gości przyjeżdżających do rodzin, natomiast bardzo niewiele osób odwiedza gminę jako turyści.

Ostatnim aspektem charakteryzującym sytuację wyjściową Krzyżanowic jest identyfikacja najważniejszych partnerów wspomagających rozwój gminy jak również wskazanie jej najgroźniejszych konkurentów. Przedstawionym poniżej podmiotom zostały także przypisane pola współpracy lub konkurencji w odniesieniu do gminy Krzyżanowice. Tak więc do najważniejszych zidentyfikowanych partnerów gminy należy zaliczyć w obszarze pozyskiwania dodatkowych funduszy, na szczeblu unijnym (np. podmioty odpowiedzialne za fundusze strukturalne), krajowym (np. WFOŚiGW i różne organizacje pozarządowe itp.,) oraz niektóre środowiska w Niemczech. W obszarze kultury i oświaty głównym partnerem jest Euroregion Silesia oraz gminy partnerskie (np. wspólne integracyjne imprezy). Ponadto gminy partnerskie są partnerem w dziedzinie promocji. Znaczącym partnerem gminy Krzyżanowice są także zewnętrzne, w tym czeskie podmioty będące potencjalnym inwestorem.

Z kolei niemal wszystkie podmioty określone jako konkurencji gminy Krzyżanowice to inne gminy, głównie z obszaru powiatu i województwa oraz gminy czeskie. Te ostatnie mogą być konkurentem Krzyżanowic przede wszystkim w lepszym zagospodarowaniu terenów turystycznych, większej aktywności i efektywności w pozyskiwaniu inwestorów. Na czele gmin będących głównym konkurentem po stronie polskiej wysuwa się gmina Gorzyce, między innymi w zakresie aktywności na polu pozyskiwania środków pomocowych, jako gmina posiadająca lepszy potencjał w zakresie kadry administracji, poziomu szeroko rozumianej przedsiębiorczości oraz aspekcie lokalizacji autostrady A1.

Także miasta i powiaty (Racibórz, Rybnik) stanowią w pewnym względzie konkurencję dla gminy przede względem rozwoju firm i walki o inwestora. W najszerszej interpretacji konkurentem gminy mogą być wszystkie podmioty, które złożyły wnioski o wsparcie na szczeblu międzynarodowym lub krajowym.

Należy na tym miejscu pamiętać, że sama konkurencja gminy Krzyżanowice nie polega na rywalizowaniu z wszystkim gminami, ale na rywalizacji w grupie podobnych w danej dziedzinie jednostek wchodzących w skład jednej grupy strategicznej. W efekcie gmina dąży do zniwelowania dystansu konkurencyjnego, jaki dzieli ją od podmiotów lepszych oraz do utrzymania, bądź powiększenia przewagi konkurencyjnej nad słabszymi rywalami.

4. WIZJA I PRIORYTETY ROZWOJU GMINY KRZYŻANOWICE

- *Wizja strategiczna*
- *Misja i slogan reklamowy*
- *Priorytety strategiczne*
- *Analiza SWOT dla priorytetów*

Wizja rozwoju gminy Krzyżanowice przedstawia pożądany scenariusz rozwoju gminy. Określa ona stany oraz procesy, które będą w przyszłości wyznacznikiem dobrobytu mieszkańców i innych podmiotów. Wizja odpowiada między innymi na pytania o przyszłość gminy i jej oczekiwany kształt, wskazując cechy, którymi gmina powinna się charakteryzować w przewidzianym horyzoncie czasu. Wizja rozwoju gminy Krzyżanowice wyraża się w poniższych dziesięciu wartościach, które zostaną zbudowane i umocnione w gminie Krzyżanowice 2015 roku. Są nimi mianowicie:

- Nowoczesna gmina wiejska, przyjazna dla swoich mieszkańców, spokojna i bezpieczna, znana w otoczeniu, a szczególnie w województwie śląskim z pozytywnych walorów środowiskowych, kulturowych, historycznych, estetyki i ładu przestrzennego stanowiących korzystny wyróżnik na tle chaosu cywilizacyjnego dotykającego obszary zurbanizowane.
- Samodzielność w kształtowaniu ekonomicznego i społecznego rozwoju gminy, duże możliwości realizowania oczekiwań mieszkańców i ograniczone uzależnienie od otoczenia.
- Mocny sektor małych i średnich przedsiębiorstw, którego rozwój przyczynia się do zagospodarowania aktywności mieszkańców, zacieśniania ich związków z gminą, wzbogacania struktury gospodarczej gminy, tworzenia nowych miejsc pracy, podnoszenia jakości życia poprzez zwiększenie dostępności usług.
- Dobre przygotowanie gminy na przyjęcie inwestorów, udostępnienie im starannie wyselekcjonowanych zasobów, których gospodarcze wykorzystanie nie uszczupli w istotny sposób potencjału naturalnego stanowiącego główny atut gminy.
- Nowoczesne i konkurencyjne rolnictwo rozwijające się w powiązaniu z małymi i średnimi firmami przetwórstwa rolno-spożywczego i firmami otoczenia rolnictwa.

- Szeroka i atrakcyjna oferta turystyczno-rekreacyjna gminy opierająca się na dobrym wyposażeniu infrastrukturalnym gminy oraz aktywności i kreatywności osób fizycznych i małych firm odpowiadających na oczekiwania osób odwiedzających gminę.
- Silne zakłady pracy oparte na eksploatacji, przetwarzaniu i wykorzystywaniu zasobów mineralnych występujących w gminie.
- Dobra komunikacja władz lokalnych z mieszkańcami, lokalnymi przedsiębiorcami, inwestorami i turystami zorientowana na promowanie korzyści i szans, jakie tworzy gmina dla tych podmiotów.
- Powiązanie rozwoju gminy z rozwojem indywidualnym mieszkańców i przedsiębiorstw poprzez stworzenie możliwości kształtowania świadomości mieszkańców oraz ich predyspozycji zawodowych, dbania o zdrowie i kondycję fizyczną.
- Silny kapitał społeczny, zachowujący tradycyjne śląskie wartości, rozwijający się w drodze zwiększania aktywności mieszkańców i zintegrowanej działalności organizacji społecznych.

Niezwykle istotnym elementem jest także określenie misji gminy Krzyżanowice; co będzie miało miejsce w dwóch wymiarach:

- **w wymiarze wewnętrznym:** Gmina Krzyżanowice miejscem, w którym mieszkańcy chcą żyć i pracować, turyści chcą do niego wracać, a przedsiębiorcy znajdują dobre warunki do prowadzenia swojej działalności,
- **w wymiarze zewnętrznym:** Gmina Krzyżanowice depozytariuszem śląskiego dziedzictwa kulturowego, zieloną oazą województwa śląskiego, miejscem, w którym krzyżuje się kultura i historia Europy środkowej.

Zaprezentowano także slogan promujący gminę:

Gmina Krzyżanowice: na skrzyżowaniu szlaków i kultur.

Pola opisu wizji skupiały się głównie na określeniu pozycji gminy w otoczeniu, wskazaniu jej głównych funkcji, stanu zasobów gminy oraz scharakteryzowaniu cech społeczności lokalnej i środowiska przedsiębiorców. W efekcie powstało pięć głównych obszarów określających pożądane stany i procesy oraz wskazujących na istotne wartości, którymi powinna cechować się gmina Krzyżanowice w 2015 roku.

Wartość składowa wizji rozwoju	Typ zachowania związany z osiągnięciem zakładanych wartości
Nowoczesna gmina wiejska, przyjazna dla swoich mieszkańców, spokojna i bezpieczna, znana w otoczeniu, a szczególnie w województwie śląskim z pozytywnych walorów środowiskowych, kulturowych, historycznych, estetyki i ładu przestrzennego stanowiących korzystny wyróżnik na tle chaosu cywilizacyjnego dotykającego obszary zurbanizowane.	<i>budowanie i twórcze wzbogacanie</i>
Samodzielność w kształtowaniu ekonomicznego i społecznego rozwoju gminy, duże możliwości realizowania oczekiwań mieszkańców i ograniczone uzależnienie od otoczenia.	<i>rozwijanie i wprowadzanie nowych wartości</i>
Mocny sektor małych i średnich przedsiębiorstw, którego rozwój przyczynia się do zagospodarowania aktywności mieszkańców, zacieśniania ich związków z gminą, wzbogacania struktury gospodarczej gminy, tworzenia nowych miejsc pracy, podnoszenia jakości życia poprzez zwiększenie dostępności usług.	<i>rozwijanie i wprowadzanie nowych wartości</i>
Dobre przygotowanie gminy na przyjęcie inwestorów, udostępnienie im starannie wyselekcjonowanych zasobów, których gospodarcze wykorzystanie nie uszczupli w istotny sposób potencjału naturalnego stanowiącego główny atut gminy.	<i>budowanie</i>
Nowoczesne i konkurencyjne rolnictwo rozwijające się w powiązaniu z małymi i średnimi firmami przetwórstwa rolno-spożywczego i firmami otoczenia rolnictwa.	<i>podtrzymywanie i twórcze wzbogacanie</i>

<p>Szeroka i atrakcyjna oferta turystyczno-rekreacyjna gminy opierająca się na dobrym wyposażeniu infrastrukturalnym gminy oraz aktywności i kreatywności osób fizycznych i małych firm odpowiadających na oczekiwania osób odwiedzających gminę.</p>	<p><i>rozwijanie i wprowadzanie nowych wartości</i></p>
<p>Silne zakłady pracy oparte na eksploatacji, przetwarzaniu i wykorzystywaniu zasobów mineralnych występujących w gminie.</p>	<p><i>rozwijanie i wprowadzanie nowych wartości</i></p>
<p>Dobra komunikacja władz lokalnych z mieszkańcami, lokalnymi przedsiębiorcami, inwestorami i turystami zorientowana na promowanie korzyści i szans, jakie tworzy gmina dla tych podmiotów.</p>	<p><i>rozwijanie i wprowadzanie nowych wartości</i></p>
<p>Powiązanie rozwoju gminy z rozwojem indywidualnym mieszkańców i przedsiębiorstw poprzez stworzenie możliwości kształtowania świadomości mieszkańców oraz ich predyspozycji zawodowych, dbania o zdrowie i kondycję fizyczną.</p>	<p><i>budowanie i twórcze wzbogacanie</i></p>
<p>Silny kapitał społeczny, zachowujący tradycyjne śląskie wartości, rozwijający się w drodze zwiększania aktywności mieszkańców i zintegrowanej działalności organizacji społecznych.</p>	<p><i>podtrzymywanie i twórcze wzbogacanie</i></p>

W wyniku analiz i dyskusji warsztatowych zostały ustalone następujące priorytety strategiczne rozwoju gminy Krzyżanowice:

- ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ RYNEK PRACY,
- TURYSTYKA I REKREACJA (OFERTA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA),
- NOWOCZESNE ROLNICTWO,
- ŁAD PRZESTRZENNY, EKOLOGIA I INFRASTRUKTURA,
- USŁUGI SPOŁECZNE (OŚWIATA, ZDROWIE KULTURA I OPIEKA DLA STARSZYCH)

- SPRAWNA I KOMPETENTNA ADMINISTRACJA

Dla pierwszych pięciu priorytetów odnoszących się do poszczególnych obszarów funkcjonalnych gminy została przeprowadzona analiza SWOT – określająca cztery grupy czynników wpływających na poszczególne priorytety rozwojowe, a mianowicie:

- czynniki wewnętrzne pozytywne SIŁY – STRENGTHS (S)
- czynniki wewnętrzne negatywne SŁABOŚCI - WEAKNESSES (W)
- czynniki zewnętrzne pozytywne SZANSE - OPPORTUNITIES (O)
- czynniki zewnętrzne negatywne ZAGROŻENIA – THREATS (T)

Natomiast priorytet szósty, czyli sprawna i kompetentna administracja został określony jako obszar uniwersalnych działań odnoszących się do każdego z wskazanych wcześniej priorytetów i dzięki swej realizacji wspierających każdy z określonych obszarów.

Każdy z priorytetów strategicznych został poddany szczegółowej analizie, która polega na ich scharakteryzowaniu w oparciu o czynniki obejmujące potencjały, procesy, zjawiska, tendencje itp. Analiza ta uwzględnia jednocześnie dwie płaszczyzny wskazując na czynniki pozytywne i negatywne oraz wewnętrzne i zewnętrzne sklasyfikowane w następujący sposób:

- siły – wewnętrzne czynniki mające (lub mogące mieć) pozytywny wpływ na rozwój gminy, wyróżniające gminę w sposób korzystny w otoczeniu, tworzące podstawy dla jej przyszłego rozwoju, podnoszące jej atrakcyjność i konkurencyjność w oczach mieszkańców, inwestorów, osób odwiedzających,
- słabości – wewnętrzne czynniki mające (lub mogące mieć) negatywny wpływ na rozwój gminy, utrudniające rozwój i realizację zamierzeń, braki w potencjałach, obniżające pozycję gminy zarówno w oczach mieszkańców, jak i podmiotów zewnętrznych,
- szanse – czynniki w otoczeniu gminy sprzyjające (lub mogące sprzyjać) rozwojowi gminy, pozwalające na eliminowanie słabości, wzmacnianie sił, uruchamianie nowych kierunków rozwoju,
- zagrożenia – czynniki w otoczeniu gminy utrudniające (lub mogące utrudniać) rozwój gminy, stanowiące bariery w przełamywaniu dzisiejszych trudności i blokujące możliwości podejmowania działań w różnych, istotnych z punktu widzenia rozwoju gminy dziedzinach.

Prezentowana poniżej lista czynników została poddana procesowi weryfikacji i przedstawia tylko te czynniki, które są najistotniejsze z punktu widzenia określonego celu strategicznego.

Poniżej zaprezentowana jest analiza SWOT dla poszczególnych priorytetów rozwojowych.

ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA, MŚP ORAZ RYNEK PRACY		
	CZYNNIKI POZYTYWNE – WSPIERAJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU	CZYNNIKI NEGATYWNE – HAMUJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE W GMINIE	<p>SIŁY – STRENGTHS (S)</p> <p>S1 aktywność i determinacja do działania dużej części mieszkańców i przedsiębiorców, S2 duży kapitał możliwy do zainwestowania, S3 dobra infrastruktura techniczna, S4 usytuowanie gminy na skrzyżowaniu szlaków komunikacyjnych, S5 posiadanie przez gminę bogactw naturalne – kruszywa, S6 wysoka kultura rolna dająca szansę na sprzedaż na rynkach unijnych,</p>	<p>SŁABOŚCI - WEAKNESSES (W)</p> <p>W1 starzejące się społeczeństwo, W2 odpływ młodej siły roboczej, W3 opracowany plan zagospodarowanie przestrzennego nie spełniający oczekiwań inwestorów, W4 kompetencje administracji gminnej odbiegające od potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców i inwestorów, W5 brak promocji gospodarczej gminy dla mieszkańców i przedsiębiorców,</p>
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE W OTOCZENIU	<p>SZANSE - OPPORTUNITIES (O)</p> <p>O1 integracja z UE i możliwość korzystania z funduszy strukturalnych, O2 otwarcie zewnętrznych rynków zbytu, w szczególności północno morawskiego,</p>	<p>ZAGROŻENIA – THREATS (T)</p> <p>T1 konkurencja rynku czeskiego, T2 polityka gospodarczo-finansowa państwa (wysokie koszty pracy),</p>

TURYSTYKA I REKREACJA (OFERTA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA)		
	CZYNNIKI POZYTYWNE – WSPIERAJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU	CZYNNIKI NEGATYWNE – HAMUJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE W GMINIE	<p>SIŁY – STRENGTHS (S)</p> <p>S1 akweny wodne oraz meandry Odry S2 ścieżki (trasy!) rowerowe, S3 zabytki i miejsca atrakcyjne turystycznie, S4 transgraniczne położenie oraz bliskość Opawy, Ostrawy, GOP, ROW, S5 zamożność mieszkańców (inwestorzy i klienci),</p>	<p>SŁABOŚCI - WEAKNESSES (W)</p> <p>W1 brak bazy obsługi turystyki, W2 brak doświadczenia w organizacji, W3 brak funduszy, W4 brak promocji turystyki i atrakcji, W5 zanieczyszczenie środowiska i brak infrastruktury poprawiającej poziom w tym zakresie W6 mała świadomość roli aktywnego wypoczynku, W7 niska lesistość,</p>
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE W OTOCZENIU GMINY	<p>SZANSE - OPPORTUNITIES (O)</p> <p>O1 możliwości zatrudnienia w obszarze turystyki i rekreacji w ramach budowy zbiornika Racibórz, O2 możliwości pozyskania funduszy strukturalnych w ramach integracji europejskiej, O3 oferty współpracy z gmin partnerskich, O4 napływ pieniędzy i doświadczeń ludzi pracujących za granicą O5 ogólny wzrost standardów życia ludności i zwiększające się z tym zainteresowanie rekreacją i turystyką, O6 program odnowy wsi,</p>	<p>ZAGROŻENIA – THREATS (T)</p> <p>T1 konkurencja gmin sąsiednich (polskich i czeskich), T2 duży udział źródeł zewnętrznych w zanieczyszczeniu, T3 brak zainteresowania władz wyższego szczebla, T4 słaba komunikacja zbiorowa leżąca w gestii podmiotów poza gminą</p>

NOWOCZESNE ROLNICTWO		
	CZYNNIKI POZYTYWNE – WSPIERAJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU	CZYNNIKI NEGATYWNE – HAMUJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE W GMINIE	<p>SIŁY – STRENGTHS (S)</p> <p>S1 wysoka bonitacja gleb – dobra jakość, S2 wzory dobrej kultury rolnej wśród mieszkańców nabyte z krajów UE, S3 gospodarność mieszkańców S4 genetycznie wpojona tradycja wysokiej kultury rolnej, S5 położenie przygraniczne – przy obecnym kursie korony i złotówki Czesi chętnie nabywają produkty rolne, S6 bliskość rynków zbytu – ROW, Opawa, S7 atrakcyjność turystyczna gminy umożliwia tworzenie gospodarstw agroturystycznych</p>	<p>SŁABOŚCI - WEAKNESSES (W)</p> <p>W1 rozdrobnienie gospodarstw i brak komasacji gruntów, W2 brak silnego związku reprezentującego interes lokalnego rolnictwa, W3 upadek przemysłu przetwórczego na terenie gminy oraz Powiatu Raciborskiego – brak rynków zbytu, W4 stosunkowo przestarzały sprzęt rolniczy, W5 niemożność zmiany mentalności rolników starszych wiekiem,</p>
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE W OTOCZENIU GMINY	<p>SZANSE - OPPORTUNITIES (O)</p> <p>O1 możliwość pozyskania dotacji – dopłaty obszarowe dla rolników, O2 możliwość pozyskania środków pomocowych z UE, O3 opinia krajów UE o żywności produkowanej na terenie gminy, jako lepszej jakościowo – mniejsza ilość chemii i polepszaczy genetycznych, O4 możliwości wymiany pozytywnych myśli, wzorów, tradycji z krajów unijnych,</p>	<p>ZAGROŻENIA – THREATS (T)</p> <p>T1 brak jasnej i przejrzystej polityki rolnej rządu, T2 skłócone istniejące związki rolnicze na szczeblu centralnym, T3 tania dotowana żywność sprowadzana z innych krajów, T4 brak następców spowodowany możliwością szybkiego i dobrego zarobku za granicą T5 rolnik nie ma wpływu na ustalanie cen skupu, T6 wykup ziemi pod zbiornik raciborski (około 400 ha) spowoduje tzw. „głód ziemi” na terenie gminy, T7 brak odpowiedniej promocji towarów krajowych,</p>

ŁAD PRZESTRZENNY, EKOLOGIA I INFRASTRUKTURA		
	CZYNNIKI POZYTYWNE – WSPIERAJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU	CZYNNIKI NEGATYWNE – HAMUJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE W GMINIE	<p>SIŁY – STRENGTHS (S)</p> <p>S1 posiadanie przez gminę gazociągu, S2 własne wysypisko śmieci oraz segregacja śmieci, S3 utylizacja azbestu, S4 infrastruktura drogowa – 90%, S5 atrakcyjność gminy, S6 zwarta struktura osadnicza,</p>	<p>SŁABOŚCI - WEAKNESSES (W)</p> <p>W1 brak dobrego planu zagospodarowania przestrzennego, W2 brak kanalizacji, W3 za słaba świadomość społeczeństwa w dziedzinie ekologii, W4 brak mechanizmów egzekwowania ładu i porządku, W5 problem niskiej emisji, W6 wysoka gęstość infrastruktury drogowej – negatywny wpływ na zanieczyszczenie środowiska, W7 znaczna ilość terenu gminy to obszary zalewowe, ,</p>
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE W OTOCZENIU GMINY	<p>SZANSE - OPPORTUNITIES (O)</p> <p>O1 „moda” na ekologię, O2 możliwości wykorzystania funduszy UE,</p>	<p>ZAGROŻENIA – THREATS (T)</p> <p>T1 wysoka cena gazu, T2 zanieczyszczenie wód podziemnych,</p>

USŁUGI SPOŁECZNE (OŚWIATA, ZDROWIE KULTURA I OPIEKA DLA STARSZYCH)		
	CZYNNIKI POZYTYWNE – WSPIERAJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU	CZYNNIKI NEGATYWNE – HAMUJĄCE OSIĄGNIĘCIE PRIORYTETU
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE W GMINIE	<p>SIŁY – STRENGTHS (S)</p> <p>S1 kadra nauczycielska i lekarska (kwalifikacje, zaangażowanie społeczne, specjalizacje),</p> <p>S2 baza – istniejące budynki 5 sal gimnastycznych, pracownie komputerowe, ośrodki zdrowia,</p> <p>S3 wiejskie liceum w Krzyżanowicach</p> <p>S4 istnienie placówek przedszkolnych oraz klas 1-3 w każdym sołectwie,</p> <p>S5 działalność Caritasu – opieka pielęgnarska, domowa w miejscu zamieszkania,</p> <p>S6 dom opieki społecznej – „Pałac Różany”</p> <p>S7 sieć biblioteczna – 4 punkty,</p> <p>S8 sieć placówek kulturalnych skupionych wokół centrum kultury w Tworkowie,</p>	<p>SŁABOŚCI - WEAKNESSES (W)</p> <p>W1 budynki wymagające remontów: ośrodek zdrowia Chałupki, niektóre placówki oświatowe,</p> <p>W2 brak sal gimnastycznych i komputerowych w małych szkołach,</p> <p>W3 problem dojazdu dzieci do szkoły,</p> <p>W4 brak domu opieki dla osób starszych,</p> <p>W5 brak zajęć pozalekcyjnych dla dzieci,</p> <p>W6 długie oczekiwanie na wizyty lekarskie,</p> <p>W7 brak dostatecznych funduszy na uzupełnienia księgozbiorów bibliotecznych,</p> <p>W8 brak środków na środki dydaktyczne i sprzęt medyczny,</p> <p>W9 brak basenu krytego,</p> <p>W10 nadmierne obciążenie finansowe zbyt rozbudowanej sieci szkół,</p>
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE W OTOCZENIU GMINY	<p>SZANSE - OPPORTUNITIES (O)</p> <p>O1 pozyskiwanie sprzętu rehabilitacyjnego dla Caritasu,</p> <p>O2 współpraca z gminami partnerskimi Czech, Węgier i Niemiec,</p> <p>O3 współpraca z DFK w zakresie dofinansowania nauki języków, pomocy dydaktycznej i kultury,</p> <p>O4 Programy unijne w zakresie edukacji: „Socrates Comenius”,</p> <p>O5 udział w projektach powiatowych w zakresie edukacji regionalnej,</p>	<p>ZAGROŻENIA – THREATS (T)</p> <p>T1 wyjazdy młodych ludzi na zachód – pozostawanie osób starszych bez opieki,</p> <p>T2 brak lub niskie nakłady państwa na realizację zadań oświatowych, zdrowotnych i opieki społecznej,</p> <p>T3 konkurencyjność sąsiednich gmin w zakresie opieki zdrowotnej,</p> <p>T4 konkurencyjność szkół ponadgimnazjalnych z Raciborza pod względem wyposażenia gabinetów przedmiotowych,</p>

5. CELE I KIERUNKI ROZWOJU GMINY KRZYŻANOWICE

- *Cele strategiczne*
- *Cele operacyjne*
 - *Kierunki*
- *Rangi dla kierunków*

Sformułowane poniżej cele strategiczne określają najważniejsze stany, jakie należy osiągnąć oraz najistotniejsze procesy, jakie należy uruchomić, aby zrealizować we właściwy sposób wizję rozwoju gminy. Wyznaczają one też pewną filozofię myślenia o rozwoju gminy. Ich rozwinięcie i doprecyzowanie stanowią cele operacyjne, które z kolei zawierają w sobie kilka kierunków działania. Każdy z kierunków, dla lepszego scharakteryzowania został wzbogacony poprzez nadanie mu odpowiedniej rangi, określającej także horyzont jego realizacji w układzie:

- A – wstępna faza wdrażania, natychmiastowe podjęcie działań w ramach kierunku i ich możliwie szybkie wdrażanie (kierunek obejmujący działania warunkujące uruchomienie innych działań i sukces wdrożenia całej strategii),
- B – realizacja w drugiej fazie wdrażania strategii, w horyzoncie krótkim,
- C – realizacja w horyzoncie dłuższym,
- D – kierunki, które powinny być realizowane permanentnie, w całym horyzoncie objętym przez strategię,
- E – kierunki fakultatywne, które mogą zostać podjęte wraz z pojawieniem się rezerw ludzkich, finansowych, organizacyjnych.

CELE STRATEGICZNE GMINY KRZYŻANOWICE

- CS 1. ZRÓWNOWAŻONA POD WZGLĘDEM I ILOŚCIOWYM I JAKOŚCIOWYM SYTUACJA NA RYNKU PRACY, POZWALAJĄCA MIESZKAŃCOM WIĄZAĆ NA TRWAŁE SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ Z GMINĄ,**
- CS 2. UROZMAICONA STRUKTURA GOSPODARCZA GMINY, DOBRZE WYKORZYSTUJĄCA ZASOBY WEWNĘTRZNE I ODPORNA NA WAHANIA KONIUNKTURALNE.**
- CS 3. WYSOKI POZIOM DOBROBYTU SPOŁECZNEGO ZWIĘKSZAJĄCY UTOŻSAMIE NIE MIESZKAŃCÓW Z GMINĄ I SPRZYJAJĄCY NAPŁYWOWI NOWYCH MIESZKAŃCÓW.**

Cele strategiczne i operacyjne gminy Krzyżanowice:

CS – cel strategiczny

CO – cele operacyjne

K – kierunki działań

CS1. Zrównowazona pod względem i ilościowym i jakościowym sytuacja na rynku pracy, pozwalająca mieszkańcom wiązać na trwałe swoją przyszłość z gminą, będąca wynikiem		
Cele operacyjne	Kierunki działania	Ranga
CO1.1. korelowania kwalifikacji mieszkańców z potrzebami pracodawców	▪ nawiązanie i rozwój współpracy pomiędzy biznesem a instytucjami szkoleniowo- edukacyjnymi,	<i>D</i>
	▪ wykorzystanie potencjału i doświadczenia ludzi przebywających czasowo za granicą,	<i>C</i>
CO1.2. tworzenia korzystnych warunków dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	▪ konsolidacja lokalnych przedsiębiorców,	<i>B</i>
	▪ rozwój działań promocyjnych gminy,	<i>B</i>
	▪ stworzenie korzystnych regulacji prawnych w zakresie prawa miejscowego dla lokalnych przedsiębiorców,	<i>A</i>
	▪ poprawa dostępu do informacji oraz możliwości wykorzystania funduszy unijnych,	<i>A</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój instytucji, stowarzyszeń i innych organizacji wspierających zakładanie oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, ▪ dogodna komunikacja na terenie gminy i połączenia z ościennymi aglomeracjami, ▪ poprawa warunków infrastruktury na potrzeby przygranicznego handlu obwoźnego (targowisko), 	<p style="text-align: center;"><i>D</i></p> <p style="text-align: center;"><i>B</i></p> <p style="text-align: center;"><i>B</i></p>
CO1.3. podwyższania atrakcyjności inwestycyjnej gminy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wydzielenie i przygotowanie terenów pod inwestycje na podstawie planu zagospodarowania przestrzennego zgodnego z oczekiwaniami mieszkańców i inwestorów, ▪ organizacja cyklicznych imprez gospodarczych, ▪ rozwój działań promocyjnych gminy, 	<p style="text-align: center;"><i>A, D</i></p> <p style="text-align: center;"><i>B</i></p> <p style="text-align: center;"><i>B</i></p>

CS2. Urozmaicona struktura gospodarcza gminy, dobrze wykorzystująca zasoby wewnętrzne i odporna na wahania koniunkturalne stanowiąca efekt:		
Cele operacyjne	Kierunki działania	Ranga
CO2.1. rozwoju turystyki i rekreacji o szerokiej ofercie wykorzystującej przyrodę, historię, kulturę i tradycje gminy,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wskazanie lokalizacji oraz przygotowanie terenów pod zorganizowane centra akwaturystyki w obszarach nabrzeży akwenów wodnych i meandrów rzecznych, 	<i>A</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój sieci ścieżek rowerowych z uwzględnieniem aspektów historycznych i kulturowych, 	<i>A,D</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ programowa i terminowa rozbudowa konwencji obecnie realizowanych imprez kulturalno-rozrywkowych oraz wywodzących się z lokalnych obyczajów i tradycji, docierających do coraz liczniejszej grupy odbiorców, 	<i>B</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacja nowych cyklicznych imprez kulturalno-rozrywkowych, artystycznych i edukacyjno-naukowych z wykorzystaniem atrakcyjnych zasobów materialnych (np. zabytki) i niematerialnych (np. tradycje, wielokulturowość) gminy, 	<i>B</i>
CO2.2. rozwoju nowoczesnego sektora rolno-spożywczego tworzonego przez konkurencyjne gospodarstwa rolne, lokalne przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przeprowadzenie procesu scalania gruntów, 	<i>B</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konsolidacja środowiska producentów odbywająca się przy wsparciu ze strony gminy, ▪ rozwiązanie problemu magazynowania płodów rolnych w gminie, 	<i>B,D</i> <i>C</i>

<p>przetwórstwa rolno-spożywczego wytwarzające ekologicznie czyste produkty wysokiej jakości oraz instytucje otoczenia rolnictwa podwyższające konkurencyjność obsługiwanych gospodarstw i firm,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stworzenie systemu zachęt inwestycyjnych dla sektora przetwórstwa rolno-spożywczego, 	<p>A</p>
<p>CO2.3. rozwoju działalności gospodarczych opierających się na eksploatacji surowców mineralnych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konsolidacja przedsiębiorców związanych z budową zbiornika Racibórz Dolny, ▪ minimalizacja uciążliwości oddziaływania zakładów przemysłowych skupionych wokół budowy zbiornika Racibórz Dolny, (obwodnice, centra załadownicze) 	<p>A B</p>

CS3. Wysoki poziom dobrobytu społecznego zwiększający utożsamienie mieszkańców z gminą i sprzyjający napływowi nowych mieszkańców, będący rezultatem:		
Cele operacyjne	Kierunki działania	Ranga
CO3.1. zachowania dobrych warunków życia, unikatowych w skali regionu pod względem ekologicznym,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podnoszenie świadomości ekologicznej i przyrodniczej mieszkańców, ▪ uregulowanie gospodarki wodno-ściekowej w gminie, ▪ podtrzymywanie w gminie tradycyjnego charakteru kulturowego i krajobrazowego śląskiej wsi, ▪ finansowe wspieranie inicjatyw lokalnych związanych z dziedzictwem kulturowym, 	<p><i>A,D</i></p> <p><i>A,C</i></p> <p><i>D</i></p> <p><i>B</i></p>
CO3.2. pielęgnowania tradycyjnych wartości i więzi wzmacniających społeczność wiejską,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finansowe wspieranie inicjatyw związanych z regionalizmem i historią poszczególnych miejscowości i gminy, ▪ organizowanie imprez kulturalno-sportowych aktywizujących społeczności lokalne, ▪ wspieranie funkcjonowania organizacji społecznych w gminie, 	<p><i>B</i></p> <p><i>B</i></p> <p><i>B</i></p>
CO3.3. zapewniania dostępu do usług społecznych na wysokim poziomie, a zwłaszcza do usług edukacyjnych kulturalnych i opieki zdrowotnej skorelowanych z sytuacją demograficzną gminy,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ racjonalizacja sieci szkół na terenie gminy realizowana z zachowaniem optymalnych warunków kształcenia i wychowania dzieci i młodzieży, ▪ zachowanie sieci placówek kulturalnych z bogatą ofertą działań, ▪ utrzymanie sprawnie działających trzech ośrodków zdrowia z bogatą ofertą usług specjalistycznych, ▪ wspieranie inicjatyw oraz działalności opiekuńczo-socjalnej w gminie, 	<p><i>A,D</i></p> <p><i>B,D</i></p> <p><i>B,D,</i></p> <p><i>C</i></p>
CO3.4. samoorganizowania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finansowe wspieranie inicjatyw lokalnych 	<p><i>B</i></p>

<p>mieszkańców gminy i zapewnienia możliwości podejmowania działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnej.</p>	<p>integrujących społeczności wiejskie,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wyznaczenie miejsc centralnych w gminie i w sołectwach, stanowiących miejsca stałych spotkań i realizacji imprez, ▪ kształtowanie właściwych postaw mieszkańców gminy w zakresie ładu, porządku i bezpieczeństwa publicznego. 	<p><i>C</i></p> <p><i>A,D</i></p>
--	--	-----------------------------------

Należy jednocześnie podkreślić, że planowane w ramach kierunków działania strategiczne powinny być starannie przygotowane i szczegółowo przeanalizowane np. w oparciu o kartę projektu. Zasady wspomagające podejmowanie decyzji, co do wyboru konkretnych projektów zostały zamieszczone zarówno rozdziale 6, odnoszącym się do zarządzania strategią oraz wraz z opracowanymi kartami projektów w załączniku do niniejszej strategii.

6. ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ

- *Ewolucja strategii*
 - *Komponenty zarządzania strategią*
- *Aktywności na rzecz wdrażania strategii*
- *Rola władzy lokalnej we wdrażaniu strategii*
 - *Nurty wdrażania strategii*
 - *Zasady wdrażania projektowego*

Przygotowana dla gminy Krzyżanowice strategia nie powinna być traktowana jako formuła stabilna, której należy się bezwzględnie podporządkować. Przeprowadzona diagnoza, wraz z upływem czasu będzie ulegała stopniowej dezaktualizacji. Podobny proces dotyczyć będzie oczekiwań mieszkańców przekładających się na wizję i cele rozwoju gminy. Dlatego procesu myślenia o przyszłości gminy nie można zaprzestać wraz ze sformułowaniem strategii, ale należy starać się kontrolować zachodzące zmiany i modyfikować w zgodzie z nimi treść strategii.

Zarządzanie strategią obejmuje szereg komponentów, które powinny być permanentnie realizowane. Należą do nich:

- konsekwentny monitoring warunków wdrażania strategii obejmujący:
 - aktualizację diagnozy,
 - monitorowanie źródeł wsparcia dla realizacji programów i projektów,
- przygotowywanie na podstawie strategii opracowań tematycznych uszczegóławiających ogólne zapisy strategii (np. program promocji gminy, program rozwoju turystyki itp.),
- koordynowanie strategii z istniejącymi dokumentami gminnymi przy założeniu, że strategia jest dokumentem nadrzędnym w gminnym systemie planowania,
- budżetowanie strategii, o ile to możliwe w horyzoncie wieloletnim,
- promowanie strategii wśród mieszkańców gminy, zwłaszcza w zakresie możliwości wprowadzania do strategii nowych projektów realizowanych przez mieszkańców i wskazywania zakresu możliwego wsparcia,
- oparcie promocji nie tylko na instrumentach informacyjnych, sprowadzających w odbiorze społecznym strategię do kolejnego dokumentu władzy lokalnej, ale przede wszystkim na

instrumentach aktywnych obejmujących podejmowanie działań aktywizujących mieszkańców (wspieranie projektów partnerskich),

- stymulowanie zawiązywania lokalnych środowisk liderek (dla miejscowości, grup społecznych, demograficznych, zawodowych itp.),
- zapewnienie otwartości strategii, możliwości jej modyfikacji (strategia powinna być aktualizowana w sposób ciągły; ograniczać zmiany skokowe a szczególnie próby zawieszenia realizacji lub tworzenia całkowicie nowej strategii),
- zmiany instytucjonalne (np. powołanie Rady Strategii Gminy Krzyżanowice, Biura Wdrażania Strategii lub pełnomocnika ds. wdrażania strategii, Centrum Informacji i Promocji itp.).

Ze względu na poczynione wcześniej założenia wdrażanie strategii rozwoju gminy Krzyżanowice przebiegać będzie na dwu uzupełniających się płaszczyznach:

- aktywności społeczności lokalnej,
- aktywności władzy lokalnej.

Strategia określając cele i kierunki rozwoju komunikuje mieszkańcom preferowane aktywności społeczne i gospodarcze. Uruchomienie aktywności społecznych wymaga:

- promowania partnerstwa na rzecz wdrożenia strategii,
- rozpoznawania zainteresowania podmiotów lokalnych podejmowaniem działań na rzecz realizacji kierunków strategicznych,
- rozpoznawania przyczyn, dla których pewne kierunki mogą nie cieszyć się zainteresowaniem podmiotów lokalnych,
- diagnozowania barier utrudniających podejmowanie aktywności społecznych dla realizacji kierunków strategicznych,
- określania wsparcia odblokowującego aktywność społeczną.

W ramach wdrażania strategii władze lokalne muszą dążyć do systematycznego wzmocnienia udziału podmiotów lokalnych w realizacji projektów strategicznych. Idealnym stanem byłoby doprowadzenie do sytuacji, w której cała strategia byłaby realizowana przez projekty społeczne. Oczywiście, z różnych względów, taka sytuacja nie będzie miała miejsca. Konieczne są więc pewne dodatkowe działania władzy lokalnej. Te dodatkowe aktywności władzy lokalnej sprowadzają się do:

- określania, jaka część strategii nie jest realizowana przez aktywności społeczne,
- intensyfikacji wsparcia dla podmiotów lokalnych w ich działaniach przyczyniających się do rozwoju gminy,

- samodzielnej realizacji projektów, których inne podmioty nie chcą bądź nie mogą zrealizować.

Strategia będzie wdrażana poprzez realizację dwu wspomagających się nurtów działań:

1. nurtu projektowego polegającego na przygotowywaniu i wdrażaniu projektów realizujących kierunki strategiczne,
2. nurtu organizacyjnego skupiającego się na stwarzaniu warunków dla realizacji projektów i usprawnianiu funkcjonowania władzy lokalnej.

Lista zasad wdrażania projektowego, którym powinna zostać podporządkowana realizacja strategii rozwoju gminy Krzyżanowice przedstawia się następująco:

1. **Lista projektów strategicznych powinna być systematycznie modyfikowana i uzupełniana** o nowe projekty, zgłaszane zarówno przez władze lokalne jak i społeczność lokalną. Preferować należy te projekty, dla których:
 - sporządzono kompletną kartę projektową zawierającą dokładny opis przedsięwzięcia i uzasadniającą znaczenie projektu dla rozwoju gminy lub zaspokojenia oczekiwań określonej grupy mieszkańców,
 - określono orientacyjne koszty realizacji projektu oraz wskazano potencjalne źródła finansowania,
 - zaproponowano lidera projektu, który jest gotów wziąć na siebie podstawowe obowiązki organizacyjne.
2. **Przygotowanie systemu wsparcia dla realizacji projektów** obejmującego szereg działań, a w szczególności:
 - zmiany w Urzędzie Gminy takie jak: zmiany organizacyjne (w tym np. zorganizowanie zespołu nadzorującego strategię), zmiany w obiegu informacji wewnątrz Urzędu Gminy oraz pomiędzy różnymi instytucjami gminnymi, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kwestie komunikacji między władzami i instytucjami lokalnymi a mieszkańcami,
 - stworzenie nowych instytucji, przede wszystkim w wyniku aktywności mieszkańców,
 - szkolenie osób wdrażających strategię.
3. Zapisy strategii powinny zostać odniesione do gospodarowania ograniczonymi zasobami gminy, co w szczególności odbywać się powinno poprzez **skoordynowanie zapisów strategii z miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego**.

4. **Strategia powinna być wdrażana na dwóch, wzajemnie koordynowanych poziomach:**

- gminnym, obejmującym projekty o znaczeniu dla całej gminy oraz projekty związane z zarządzaniem strategią,
- sołeckim, związanym z projektami o dużym znaczeniu dla poszczególnych miejscowości gminy, których bezpośrednią realizacją zainteresowani są mieszkańcy.

5. **Zarządzanie wdrażaniem strategii powinno mieć charakter skoncentrowany.** Wskazane jest powołanie odpowiedniego zespołu składającego się z przedstawiciela Urzędu Gminy oraz liderów lokalnych. Rolą Urzędu Gminy jest w takim układzie **stałe monitorowanie efektów wdrażania i proponowanie korekt w strategii** oraz scalanie propozycji zgłaszanych przez liderów lokalnych. Struktura zespołu powinna być dwuczłonowa i powinna obejmować:

- Radę Liderów Rozwoju Gminy Krzyżanowice stanowiącą reprezentacją środowisk liderekich zaangażowanych w rozwój gminy,
- zespołu wdrażającego (np. wyodrębniona komórka w Urzędzie Gminy lub pełnomocnik ds. wdrażania strategii) wspomagającego liderów, nadzorującego i oceniającego wykonanie strategii.

6. Prowadzenie **stałego monitoringu wewnętrznych i zewnętrznych środków**, które będą mogły być wykorzystane na rzecz realizacji kolejnych projektów.

7. **Uruchomienie „linii projektowej”** polegającej na:

- inspirowaniu mieszkańców do zgłaszania projektów zgodnych ze strategią i udzielaniu im pomocy przy ich wstępnej analizie,
- precyzyjnym przygotowywaniu koncepcyjnym kolejnych projektów stanowiących bazę, z której będą wybierane projekty o największych możliwościach realizacyjnych (zwłaszcza w kontekście skorzystania z zewnętrznych źródeł wsparcia).

8. **Selekcja projektów** przyjętych do realizacji w ramach strategii **oparta na następujących kryteriach:**

- oczekiwany wymiar pozytywnych efektów dla społeczności lokalnej oraz wpływ na strategiczny (kompleksowy i długofalowy) rozwój gminy,
- stwarzanie dobrych warunków wyjściowych dla realizacji kolejnych projektów i komplementarność wobec innych projektów,
- poprawa regionalnego wizerunku gminy, stwarzanie pozytywnych wyróżników gminy w otoczeniu,

- społeczna akceptacja projektu, wyrażana przede wszystkim poprzez zaangażowanie mieszkańców w realizację projektu,
 - poziom kosztów, jakie musi ponieść gmina na realizację projektów,
 - finansowy efekt mnożnikowy wyrażony możliwościami multiplikowania środków zainwestowanych przez gminę w realizację projektu (zdolność do koncentrowania wokół projektów podmiotów inwestujących własne środki finansowe lub pozyskiwania wsparcia z dostępnych funduszy),
 - czas uzyskania efektów z tytułu realizacji projektu (w tym pojawienie się zauważalnych dla społeczności lokalnej efektów częściowych, nawet jeżeli ostateczne sfinalizowanie projektu jest odległe).
9. **Strategia winna zostać przełożona na serię krótkich i prostych opracowań promocyjnych adresowanych do konkretnych grup odbiorców.** Opracowania mają na celu przede wszystkim eksponowanie rodzaju wsparcia udzielanego mieszkańcom podejmującym określone aktywności.
10. **W każdej miejscowości gminy powinny zostać uruchomione inicjatywy zwiększające aktywność mieszkańców, promujące liderów lokalnych, dostarczające nowych możliwości działania.** Działania te powinny zostać przekształcone w **kompleksowy program przenoszenia strategii na szczebel sołecki** i obejmować:
- odpowiednie szkolenia kierunkujące aktywność ekonomiczną mieszkańców zgodnie z funkcjami jakie zostały przewidziane dla poszczególnych miejscowości i ich przewidywaną rolą w gminie,
 - konkursy zwracające uwagę na ważne aspekty rozwoju, aktywizujące mieszkańców, pozwalające przekuć indywidualne działania w efekty widoczne dla poszczególnych miejscowości, rozwijające pozytywną rywalizację pomiędzy miejscowościami gminy,
 - dostarczanie możliwości (finansowych, doradczych, organizacyjnych itp.) dla podejmowania przez mieszkańców poszczególnych miejscowości działań na rzecz podwyższenia estetyki miejsca zamieszkania, kultywowania lokalnych tradycji, powoływania stowarzyszeń, organizowania różnych akcji i imprez itp.

Powyższe zasady posłużyły do sformułowania harmonogramu wdrażania strategii rozwoju gminy Krzyżanowice.

7.. HARMONOGRAM REALIZACJI STRATEGII

Zadanie	Podmiot odpowiedzialny	Termin
Uchwalenie strategii	Rada Gminy	VI 2004
Powołanie pełnomocnika ds. wdrażania strategii (PWS) zajmującego się kwestiami monitoringu, promocji strategii oraz przygotowania organizacyjnego dla strategii i kolejnych projektów	UG	VII 2004
Opracowanie streszczeń strategii dla konkretnych odbiorców w gminie	PWS	VII-VIII 2004
Przekształcenie zespołu warsztatowego pracującego nad strategią w Radę Liderów Rozwoju Gminy Krzyżanowice - RLRGK (ewentualne uzupełnienie o kolejnych aktywnych mieszkańców gminy)	UG	IX 2004
Ustalenie zasad współpracy pomiędzy UG a RLRGK	UG RLRGK	IX 2004
Wprowadzenie do strategii projektów planowanych przez gminę przed rozpoczęciem prac nad strategią a zgodnych z jej celami i kierunkami	UG Rada Gminy	IX 2004
Wypracowanie szerokiej listy pomysłów na projekty realizujące strategię	PWS RLRGK	X 2004
Kampania promująca strategię wśród mieszkańców gminy (w tym seria bezpośrednich prezentacji strategii dla grup liderów lokalnych), a zwłaszcza możliwości udziału w jej realizacji i wyeksponowane korzyści dla mieszkańców	UG PWS	X 2004
Ustalenie procedur dotyczących aktualizowania strategii, zbierania nowych propozycji projektowych, promowania strategii	UG RLRGK PWS	X 2004
Modyfikacje w strukturze UG (dla lepszej koordynacji działań strategicznych i monitoringu)	UG	Wraz z potrzebami począwszy od X 2004
Określenie przez referaty UG zakresu dostępnych informacji możliwych do wykorzystania na rzecz monitorowania rozwoju gminy	UG	XI 2004

Strategia rozwoju gminy Krzyżanowice do roku 2015

Przygotowanie systemu monitoringu wdrażania strategii – obieg informacji, wskaźniki kontrolne, system zbierania	PWS	XII 2004
Wybór projektów priorytetowych opracowywanych w celu uzyskania wsparcia z funduszy strukturalnych w pierwszym okresie programowania 2004-2006	UG RLRGK	XI 2004
Przygotowanie niezbędnej dokumentacji dla wybranych projektów wymienionych w punkcie wcześniejszym	PWS UG	Począwszy od XI 2004
Organizacja szkoleń poszerzających wiedzę i kompetencje pracowników UG w kontekście wdrażania strategii, zarządzania projektami i pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych	UG	Od XI 2004
Tworzenie bazy projektów i jej systematyczne aktualizowanie	PWS	Od XI 2004
Tworzenie programów składających się z projektów selekcionowanych z bazy	PWS RLRGK	Od I 2005
Promowanie liderów wdrażania strategii na szczeblu sołectkim aktywizujących mieszkańców na rzecz wdrażania strategii	PWS RLRGK	II 2005
Zbieranie danych o potrzebach i inicjatywach w sołectwach i ich uwzględnianie w trakcie modyfikacji strategii	PWS	Stała otwartość na zgłaszane propozycje i uwagi
Uwzględnianie w budżecie gminy środków na realizację projektów i udział własny dla projektów ubiegających się o wsparcie z funduszy strukturalnych	UG Rada Gminy	Corocznie, zgodnie z horyzontami czasowymi planowania budżetowego
Wybór kolejnej puli projektów mogących uzyskać wsparcie z funduszy strukturalnych w okresie programowania 2007-2013	PWS RLRGK	Do końca 2005 r
Przygotowanie niezbędnej dokumentacji dla wybranych projektów ubiegających się o fundusze strukturalne w pierwszym okresie programowania 2004-2006	PWS	I-XII 2006
Stała koordynacja gminnych dokumentów o charakterze strategicznym (w tym miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego) oraz uzupełnianie strategii o strategię funkcjonalne lub dziedzinowe w zgodzie z potrzebami gminy i możliwościami rozwoju pewnych funkcji i dziedzin.	RSGG PWS	Permanently począwszy od roku 2004

ZAŁĄCZNIK 1 - UCZESTNICZY PRAC NAD STRATEGIĄ

**Wykaz osób zaproszonych do udziału w warsztatach w celu opracowania
Strategii Rozwoju Gminy Krzyżanowice do roku 2015**

Lp.	Imię i nazwisko	Reprezentowana instytucja	Skorzystalali z zaproszenia
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			

Strategia rozwoju gminy Krzyżanowice do roku 2015

18.			
19.			
20.			
21.			
22.			
23.			
24.			
25.			
26.			
27.			
28.			
29.			
30.			
31.			
32.			
33.			
34.			
35.			
36.			
37.			
38.			
39.			
40.			

Urząd Gminy w Krzyżanowicach
Centrum Badawcze Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. Karola Goduli w Chorzowie

„STRATEGIA ROZWOJU GMINY KRZYŻANOWICE”

KARTA PROJEKTU - FORMULARZ

Prosimy o sporządzenie karty projektowej dla każdego projektu priorytetowego z punktu widzenia realizacji celów strategicznych gminy Krzyżanowice. Prosimy zwłaszcza o *przygotowanie kart projektowych dla projektów, w które chcielibyście się Państwo osobiście lub poprzez swoją instytucję zaangażować*. Prosimy o wypełnienie karty projektu według poniższego wzoru (o ile to możliwe w formie komputerowej).

Dane wnioskodawcy projektu:

<i>Imię i nazwisko:</i>	<i>Data wypełnienia karty:</i>
<i>Nazwa instytucji:</i>	<i>Adres, telefon, email:</i>

KARTA PROJEKTU

1. **Nazwa projektu** (*czytelna, jasna, może być z użyciem słownictwa fachowego*):
2. **Nazwa „komercyjna” projektu** (*efekowna, przemawiająca do głównych realizatorów i beneficjentów*):
3. **Lokalizacja projektu** (*wskazać konkretną lokalizację np. projekt sołecki, gminny, powiatowy, ponadlokalny / ewentualnie, jeżeli to możliwe, podać proponowany adres*):
4. **Podmiot wiodący w realizacji projektu** (*główny podmiot zarządzający realizacją projektu: nazwa instytucji, adres, telefon, e-mail, ew. imię i nazwisko*):
5. **Partnerzy realizujący projekt** (*kto może współpracować przy realizacji projektu*):

Podmiot (wraz z osobą kontaktową)	Rola w realizacji projektu

6. **Cel strategiczny projektu** *(nowa wartość tworzona w wyniku realizacji projektu dla gminy):*

7. **Cele szczegółowe** *(wymierne efekty określające stopień zrealizowania projektu, sformułowane w sposób mierzalny, ilościowy, osadzone w czasie):*

Cel szczegółowy/miernik	Zakłady poziom realizacji (liczba i jednostka)	Zakładany czas osiągnięcia celu

8. **Główni beneficjenci projektu** *(kto skorzysta na zrealizowaniu projektu i jakie korzyści odniesie):*

Beneficjent	Rodzaj i wymiar uzyskiwanych korzyści

9. **Zakres projektu** *(dla projektów złożonych określić, co składa się na projekt /główne moduły, podprojekty, zadania/):*

10. Struktura instytucjonalna projektu (zaznaczyć właściwą formę i uzupełnić informacje):

A realizowanie projektu w ramach istniejących instytucji (podać nazwy instytucji):

B powołanie nowej instytucji (jakiej):

C brak sformalizowania instytucjonalnego.

11. Dostosowanie projektu do posiadanych zasobów i sytuacji gminy (stopień wykorzystania atutów gminy, niwelowanie jej słabości, dostosowanie do uwarunkowań w otoczeniu, rozwiązywanie ważnych problemów gminy) – prosimy o krótki opis:

Siły gminy wykorzystywane przez projekt	
Słabości gminy niwelowane przez projekt	
Szanse w otoczeniu wykorzystywane przez projekt	
Zagrożenia w otoczeniu niwelowane przez projekt	

12. Środki niezbędne do uruchomienia – prosimy o oszacowanie (ilość i jakość) zgodnie z posiadaną wiedzą środków koniecznych do wdrożenia projektu:

Rodzaj i wielkość środków niezbędnych do uruchomienia projektu	Możliwe źródło pozyskania niezbędnych środków
Finanse:	

Ludzie:	
Lokale:	
Wyposażenie:	
Inne (jakie):	

13. **Środki niezbędne do funkcjonowania projektu** – prosimy o oszacowanie (ilość i rodzaj) zgodnie z posiadaną wiedzą:

Rodzaj i wielkość środków niezbędnych do funkcjonowania projektu	Możliwe źródło pozyskania niezbędnych środków
Finanse:	
Ludzie:	
Lokale:	
Wyposażenie:	
Inne (jakie):	

--	--

14. Wymiar czasowy projektu (*czas na pełne uruchomienie projektu, czas uzyskania pierwszych dostrzegalnych efektów, czas, w którym projekt będzie atrakcyjny dla beneficjentów*) – prosimy o krótki opis:

Data wypełnienia formularza i podpis:

.....

Wypełnioną kartę projektu proszę złożyć do dnia do godz.

na adres/ w pokoju/ pocztą elektroniczną.....

Dodatkowych informacji udziela,

nr tel.,, e-mail