



Strategia Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na lata 2014 – 2020

Dzierżoniów 2013 r.



Strategia Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na lata 2014 – 2020

Szanowni Państwo

Oddajemy do Państwa dyspozycji dokument, który w moim przekonaniu stanie się realnym planem rozwoju Dzierżoniowa na najbliższe lata.

Nowe wyzwania, przed którymi stoi nasz kraj i Europa zawarte zostały w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej oraz w strategiach krajowych i regionalnych. Przygotowanie naszego miasta do nowego okresu programowania i wykorzystania środków z Unii Europejskiej uzasadniały podjęcie działań w celu uaktualnienia dokumentów strategicznych. Dlatego w maju 2013 roku rozpoczęliśmy weryfikację zapisów dotychczasowej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa, mimo że okres jej obowiązywania obejmował lata 2010 - 2016.

Nowa, zaktualizowana Strategia Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na lata 2014 -2020, wyznacza najważniejsze kierunki rozwoju miasta, tworzy solidną podstawę do planowania inwestycji i działań samorządu lokalnego oraz pozyskiwania środków europejskich w nowej perspektywie finansowej w latach 2014-2020.

Przygotowanie Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na nowy horyzont czasowy było możliwe dzięki zaangażowaniu wielu osób, reprezentujących różne środowiska. To efekt wielu spotkań i dyskusji w różnych gremiach oraz wynik badań ankietowych przeprowadzonych wśród mieszkańców miasta.

Za zaangażowanie i wielomiesięczną pracę pragnę wszystkim serdecznie podziękować, w szczególności pani Wandzie Ostrowskiej Z-cy Burmistrza za prowadzenie prac Zespołu ds. ewaluacji i planowania Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego, konsultantowi panu dr Andrzejowi Raszkowskiemu z Uniwersytetu Ekonomicznego z Wrocławia za nieocenioną pomoc i koordynowanie całości prac, przewodniczącemu Rady Miejskiej Dzierżoniowa – panu Andrzejowi Wiczkowskiemu oraz radnym Rady Miejskiej Dzierżoniowa VI kadencji za aktywny udział w procesie tworzenia Strategii. Słowa podziękowania kieruję także do osób zaangażowanych w pracę Zespołu ds. ewaluacji i planowania Strategii oraz osób uczestniczących w pracach Grupy Konsultacyjnej - urzędników, przedstawicieli jednostek podległych, organizacji gospodarczych, przedsiębiorców oraz lokalnych organizacji pozarządowych za poświęcony czas, poczucie społecznej odpowiedzialności oraz merytoryczne zaangażowanie. Dziękuję mieszkańcom Dzierżoniowa za wypełnienie ankiet i wszelkie uwagi, dzięki którym możliwe było stworzenie diagnozy, stanowiącej solidną podstawę zaktualizowanej Strategii.

Oddaję zatem na Państwa ręce dokument, w którym wspólnie wytyczyliśmy wizję, misję i kierunki rozwoju naszego miasta na najbliższe lata. Stawiamy sobie ambitne cele, wierząc że wprowadzenie w życie zapisów Strategii przyczyni się do trwałego, harmonijnego i zrównoważonego rozwoju Dzierżoniowa.

Burmistrz Dzierżoniowa

Marcel Piorek

Spis treści

1. Wstęp	5
2. Analiza SWOT Dzierżoniowa	6
3. Drzewa problemów Dzierżoniowa	11
4. Określenie misji i wizji, scenariusze rozwojowe	17
5. Cele strategiczne i operacyjne Dzierżoniowa	20
6. Zbieżność założeń strategii z zewnętrznymi i wewnętrznymi opracowaniami strategicznymi	24
7. Mierniki realizacji celów strategicznych	31
8. Słownik skrótów	34

1. Wstęp

Niniejsze opracowanie powstało w odpowiedzi na potrzebę wyznaczenia głównych kierunków rozwojowych Dzierżoniowa w najbliższych latach. Przed jednostkami samorządu terytorialnego stoją liczne wyzwania, ale również szanse rozwojowe, które należy wykorzystać. Jedną z tych szans jest możliwość pozyskiwania środków europejskich na współfinansowania projektów rozwojowych w horyzoncie czasowym 2014-2020. Zapisy strategii, jak również jej przejrzysta forma, mają ten proces usprawniać i ułatwiać. Dokument ma być także użyteczny i zrozumiały dla wszystkich środowisk współtworzących lokalną rzeczywistość (społeczności lokalnej, przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz pracowników administracji samorządowej). Punktem wyjścia opracowania strategii było przeprowadzenie diagnozy Dzierżoniowa, badań jakości życia mieszkańców oraz analiz.

Należy podkreślić, że sam proces tworzenia strategii podlegał silnemu uspołecznieniu oraz cechował się znaczną partycypacją zainteresowanych środowisk. Przeprowadzone zostały liczne warsztaty strategiczne, na których obecni byli, oprócz władz lokalnych, kreatorzy zmian i rozwoju miasta.

Za najważniejsze dla Dzierżoniowa uznane zostały następujące cele, kierunki rozwoju:

- wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- rozwój kreatywnego kapitału ludzkiego (edukacja, profilaktyka, włączenie społeczne, zatrudnienie),
- rozwój infrastruktury społecznej i poprawa bezpieczeństwa publicznego,
- rozwój infrastruktury technicznej (w tym ekologicznej i transportowej),
- podnoszenie atrakcyjności turystycznej Dzierżoniowa,
- rozwój społeczeństwa cyfrowego, innowacyjności oraz gospodarki opartej na wiedzy,
- wzmacnianie marki Dzierżoniowa.

W odniesieniu do wykorzystanych źródeł informacji, w niniejszym dokumencie bazowano w dużej mierze na materiałach wypracowanych podczas przeprowadzonych warsztatów strategicznych, materiałach udostępnionych przez Urząd Miasta w Dzierżoniowie oraz wybranych pozycjach z literatury przedmiotu.

Andrzej Raszkowski

2. Analiza SWOT Dzierżoniowa

Sama nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *Strengths* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse), *Threats* (zagrożenia). Analiza SWOT jest popularną i stosunkowo efektywną metodą identyfikacji kategorii słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń. Bazuje ona w dużej mierze na wiedzy i doświadczeniu ekspertów ją opracowujących. Przedmiotem analizy może być przedsiębiorstwo, gmina, region, miasto, inwestycja lub dowolna organizacja. Zastosowanie analizy SWOT jest bardzo szerokie, można ją zaimplementować do dowolnego zdarzenia ze sfery działalności człowieka, odnosząc się przy tym do specyfiki badanego obszaru. Głównym celem analizy jest określenie aktualnej i perspektywicznej pozycji przedmiotu analizy oraz prognoza strategii postępowania na przyszłość. Zakres rodzajowy czynników, elementów które mają wpływ na przedmiot analizy SWOT jest bardzo obszerny. Z jednej strony są to czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, a z drugiej pozytywne i negatywne. Skuteczność przeprowadzonej analizy oraz jakość wniosków wyciąganych na jej podstawie uwarunkowana jest właściwą identyfikacją tych czynników. Należy dokonać diagnozy określającej silne i słabe strony danej organizacji (np. jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa) oraz szanse i zagrożenia pojawiające się w bliższym i dalszym otoczeniu. Wspomniana diagnoza jest punktem wyjścia do prognoz określających dalsze postępowanie badanego podmiotu. Mocne strony, czyli atuty (czynniki wewnętrzne pozytywne), to walory organizacji, które w korzystny sposób wyróżniają ją w otoczeniu ogółem i spośród konkurencji. Słabe strony organizacji (czynniki wewnętrzne negatywne) są konsekwencją ograniczeń zasobów, specyficznego położenia, czy też niedostatecznych kwalifikacji. Uwarunkowaniem przyszłych sukcesów rozwojowych jest możliwie szybkie i obiektywne rozpoznanie słabych stron, które pozwoli ograniczyć ich negatywny wpływ. Ponadto, analiza atutów i słabości pozwala wyznaczyć potencjalną siłę konkurencyjną danego podmiotu w otoczeniu. Świadomość własnych atutów i słabości ma podstawowe znaczenie w kształtowaniu realistycznej strategii rozwoju. Jeżeli silne strony przeważają nad słabościami istnieje potencjalnie większa możliwość wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu. Szanse (czynniki zewnętrzne pozytywne) to zjawiska, trendy, tendencje, które odpowiednio wykorzystane staną się impulsem do rozwoju oraz osłabiają zagrożenia. Zagrożenia (czynniki zewnętrzne negatywne) to wszystkie czynniki zewnętrzne, które postrzegamy jako bariery dla rozwoju, utrudnienia, dodatkowe koszty działania. Sama

analiza szans i zagrożeń nie jest gwarantem skutecznego reagowania na nie, mobilizuje jednak do myślenia strategicznego, poszukiwania optymalnych dróg rozwojowych, zmusza do śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, do korzystania z dostępnych źródeł informacji, raportów i prognoz, oraz formułowania na tej podstawie scenariuszy przewidujących przyszły rozwój wydarzeń w rozpatrywanym obszarze interesów. Ponadto, w procesie opracowywania analizy niezbędne jest poszerzanie zasobów swojej wiedzy i kompetencji, co jest kolejną wartością dodaną, pośrednio związaną z tym narzędziem.

Zasadność postawionych za pomocą analizy SWOT wniosków zależy, jak już wspomniano, od doświadczenia, wiedzy i intuicji analityka oraz przeprowadzonych badań i diagnoz. Finalnie otrzymujemy cztery listy czynników, na które składają się mocne strony (które należy wzmacniać), słabe strony (które należy niwelować), szanse (które należy wykorzystywać) i zagrożenia (których należy unikać)¹. Proces powstawania analizy SWOT Dzierżoniowa, poza wymienionymi wcześniej uwarunkowaniami, opierał się w znacznym stopniu na przeprowadzonych warsztatach strategicznych, kreatywnej burzy mózgów i wzmacniał konsensus społeczny na rzecz określania kierunków rozwojowych miasta.

Tab. 1. *Analiza SWOT Dzierżoniowa*

Mocne strony	Słabe strony
Dobra dostępność i stan urządzeń infrastruktury technicznej	Wysokie bezrobocie w powiecie dzierżoniowskim
Posiadane zasoby terenów inwestycyjnych	Odływ mieszkańców na przyległe tereny, inne JST (wyłączywszy zjawisko suburbanizacji)
Centrum administracyjne, edukacyjne i handlowo-usługowe powiatu dzierżoniowskiego	Powierzchnia miasta ograniczająca rozwój
Zróżnicowana struktura branżowa podmiotów gospodarczych działających na terenie miasta	Ograniczona podaż terenów pod budownictwo mieszkaniowe, wysokie ceny działek budowlanych
Szeroki dostęp mieszkańców do obiektów infrastruktury społecznej	Niedoinwestowane tereny zielone
Szeroka oferta imprez sportowych i kulturalnych	Osoby żyjące w ubóstwie, zjawisko wykluczenia społecznego
Współpraca z mediami szczebla lokalnego, regionalnego i krajowego	Odczuwalny brak perspektyw, identyfikacji z miastem przez ludzi młodych
Wysoki poziom kształcenia w placówkach edukacyjnych	Niska jakość komunikacji publicznej

¹ na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1995.

Funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu (Fundusz Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego Sp. z o.o., Dzierżoniowskie Centrum Biznesu, Dzierżoniowski Inkubator Przedsiębiorczości, Punkt Konsultacyjny KSU, Społeczna Rada Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej)	Braki w zakresie dopasowania oferty edukacyjnej do wymogów rynku pracy
Sieć ścieżek rowerowych	Postępująca migracja mieszkańców miasta
Miejskie zabytki (m.in. ratusz i rynek, mury obronne, kościoły)	Brak obwodnicy miasta
Funkcjonowanie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej "INVEST-PARK"	Braki w zakresie dostępności mieszkań komunalnych
Współpraca władz lokalnych z przedstawicielami świata nauki, biznesu oraz organizacji pozarządowych	Zaniedbania w zakresie stanu technicznego budynków mieszkalnych
Rozpoznawalna marka miasta na szczeblu regionalnym i krajowym	Brak wystarczającej liczby miejsc parkingowych
Korzystny układ urbanistyczny (zwarta zabudowa)	Niska frekwencja wyborcza
Szeroka oferta usług dla MŚP	Wandalizm na terenie miasta
Budżet miasta umożliwiający realizację nowych inwestycji	Brak współpracy międzygminnej w zakresie promocji atrakcji turystyczno-rekreacyjnych
Aktywne działania w zakresie samorządowej polityki społecznej	
Doświadczenie w zakresie pozyskiwania unijnych środków	
Widoczne efekty działalności organizacji pozarządowych (NGO)	
Proinwestycyjna polityka władz samorządowych, otwartość na nowe metody zarządzania publicznego	
Wysoki poziom usług administracji samorządowej	
Ład przestrzeni miejskiej	
Dużo terenów zielonych	
Postrzeganie miasta jako solidnego partnera do realizacji wspólnych projektów	
Szanse	Zagrożenia
Możliwości korzystania z zewnętrznych środków publicznych na rzecz projektów rozwojowych miasta, ze szczególnym uwzględnieniem funduszy Unii Europejskiej (okres programowania 2014-2020)	Wysokie bezrobocie w gminach ościennych
Rozwój turystyki weekendowej	Problemy w zakresie współpracy z innymi samorządami

Wzrastające znaczenie współpracy i partnerstwa, wspólnych działań JST i PPP (partnerstwo publiczno-prywatne)	Niedostateczne zaangażowanie władz centralnych w rozwiązywanie samorządowych problemów, rozpoznawanie potrzeb
Bliskość Aglomeracji Wrocławskiej	Wysokie obciążenia podatkowe przedsiębiorstw oraz osób fizycznych
Bliskie położenie Republiki Czeskiej (turystyka, możliwość współpracy transgranicznej)	Postępujący proces starzenia się społeczeństwa
Perspektywiczna poprawa infrastruktury komunikacyjnej w województwie dolnośląskim (m.in. obwodnica Dzierżoniowa)	Nakładanie na JST coraz większej liczby zadań bez adekwatnego wsparcia finansowego
Wykorzystywanie nowoczesnych technologii i technik	Dysproporcje w rozwoju społeczno-gospodarczym poszczególnych JST województwa dolnośląskiego
Potencjał turystyczny Gór Sowich	Potencjalne kryzysy gospodarcze w skali kraju, regionu i świata
Przewidywana dostępność środków na rozwój sektora MSP	Wysoki poziom biurokracji w instytucjach publicznych
Wzrastające znaczenie aktywności społecznej oraz sektora NGO	Niekorzystna sytuacja finansowa oraz zadłużenie JST w regionie
Programy pomocowe dla osób bezrobotnych	Niestabilne, niejednoznaczne przepisy prawa
Wzrastająca mobilność zawodowa ludności	Kłęski żywiołowe
Wzrost aspiracji edukacyjnych społeczności	Brak dogodnego połączenia komunikacyjnego z Wrocławiem
Wzrost zainteresowania zdrowym stylem życia	Duże koszty wynajmu mieszkań i lokali na rynku wtórnym
Korzystne położenie w odniesieniu do głównych szlaków komunikacyjnych (A4, S8)	Utrudnienia w dostępie do specjalistycznej opieki zdrowotnej
Bliskość placówek szkolnictwa wyższego	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

Podejmując próbę przekazania wniosków i rekomendacji w odniesieniu do opracowanej analizy dla Dzierżoniowa, należy poruszyć kilka kwestii, które wydają się istotne z punktu widzenia przyszłych działań rozwojowych. Miasto wydaje się naturalnie predysponowane do rozwoju opartego na przedsiębiorczości, rozwiniętym sektorze MŚP. W raporcie z badań ankietowych bardzo pozytywnie oceniane były silne strony w kontekście centrum administracyjnego powiatu, poziomu edukacji oraz wszelkich oferowanych usług. Zważywszy na znaczenie sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym, ten atut wydaje się wart dalszego umacniania. Interesujące może być wzmacnianie silnych stron będących

w relacji do rozwoju opartego na funkcjach turystycznych (np. imprezy sportowe i kulturalne, sieć ścieżek rowerowych, miejskie zabytki, marka miasta, układ urbanistyczny, dużo terenów zielonych). Rozwój turystyki był niejednokrotnie postrzegany jako ważny w raporcie z badań ankietowych. Wspomnieć należy również o sile wynikającej ze sprawnie i efektywnie działających organizacjach pozarządowych na terenie miasta. Naturalną ich rolę powinno być dalsze wzmacnianie lokalnych potencjałów, w tym kapitału ludzkiego.

W odniesieniu do słabości, a właściwie konieczności ich niwelowania, najważniejszą wydaje się problem stosunkowo wysokiego bezrobocia. Jest to jednocześnie potwierdzone w raporcie z badań ankietowych. Wszystkie badane grupy postrzegają ten problem jako najbardziej utrudniający rozwój miasta. Działania mające na celu zmniejszanie liczby osób bezrobotnych są więc naturalną konsekwencją i pochodną wniosków z przeprowadzonych analiz. W proces przeciwdziałania bezrobociu należy włączyć wszystkich aktorów lokalnej sceny, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorców. Należy również pamiętać, że likwidowanie problemu bezrobocia jest procesem obliczonym na lata, nie dającym oczekiwanych efektów w krótkim horyzoncie czasowym. Kolejnymi słabościami wartymi wyszczególnienia są migracja mieszkańców miasta (dotykająca większości samorządów w regionie), niska aktywność społeczności lokalnej (problem w skali krajowej), problemy w obszarze infrastruktury technicznej (potwierdzone oceną w raporcie z badań ankietowych), czy też brak wystarczającej współpracy między samorządami. Nie wszystkie słabości wynikają i odnoszą się do efektywności zarządzania publicznego w mieście, tym niemniej zasługują one na uruchomienie przez lokalnych liderów działań zaradczych.

Wśród szans rozwojowych pojawiających się w bliższym i dalszym otoczeniu miasta wymienić można te, które stosunkowo szybko przełożyć się mogą na zintensyfikowany rozwój społeczno-gospodarczy Dzierżoniowa. Należy do nich niewątpliwie możliwość pozyskania funduszy europejskich w latach 2014-2020, rozwój turystyki weekendowej (w kontekście aspiracji rozwoju opartego na funkcjach turystycznych), wzrastające znaczenia projektów realizowanych w ramach partnerstw, perspektywa rozwoju infrastruktury technicznej (drogowej), mobilność zawodowa społeczeństwa, wzrastające znaczenie rozwoju opartego o aglomeracje (Ziemia Dzierżoniowska), czy też bliskość placówek szkolnictwa wyższego w kontekście wzmacniania kapitału ludzkiego miasta. Wykorzystanie szans, które są jedynie bazowym zestawem, zależy od sprawności i zaangażowania osób i instytucji odpowiedzialnych za kreowanie lokalnego rozwoju.

W przypadku wymienionych zagrożeń należy zwrócić uwagę na jedną podstawową kwestię. Nie na wszystkie zagrożenia władze lokalne mogą reagować w sposób w pełni efektywny (np. kwestie obciążeń podatkowych przedsiębiorstw i osób fizycznych), mogą jednak starać się niwelować ich niekorzystne oddziaływanie, chociażby poprzez wzmacnianie silnych stron i wykorzystywanie pojawiających się szans. Wśród potencjalnych zagrożeń o istotnym znaczeniu wyszczególnić można proces starzenia się społeczeństwa, potencjalne kryzysy gospodarcze w skali kraju, niejednoznaczne i niestabilne przepisy prawa, wysokie bezrobocie w skali regionu, utrudnienia w dostępie do opieki medycznej.

3. Drzewa problemów Dzierżoniowa

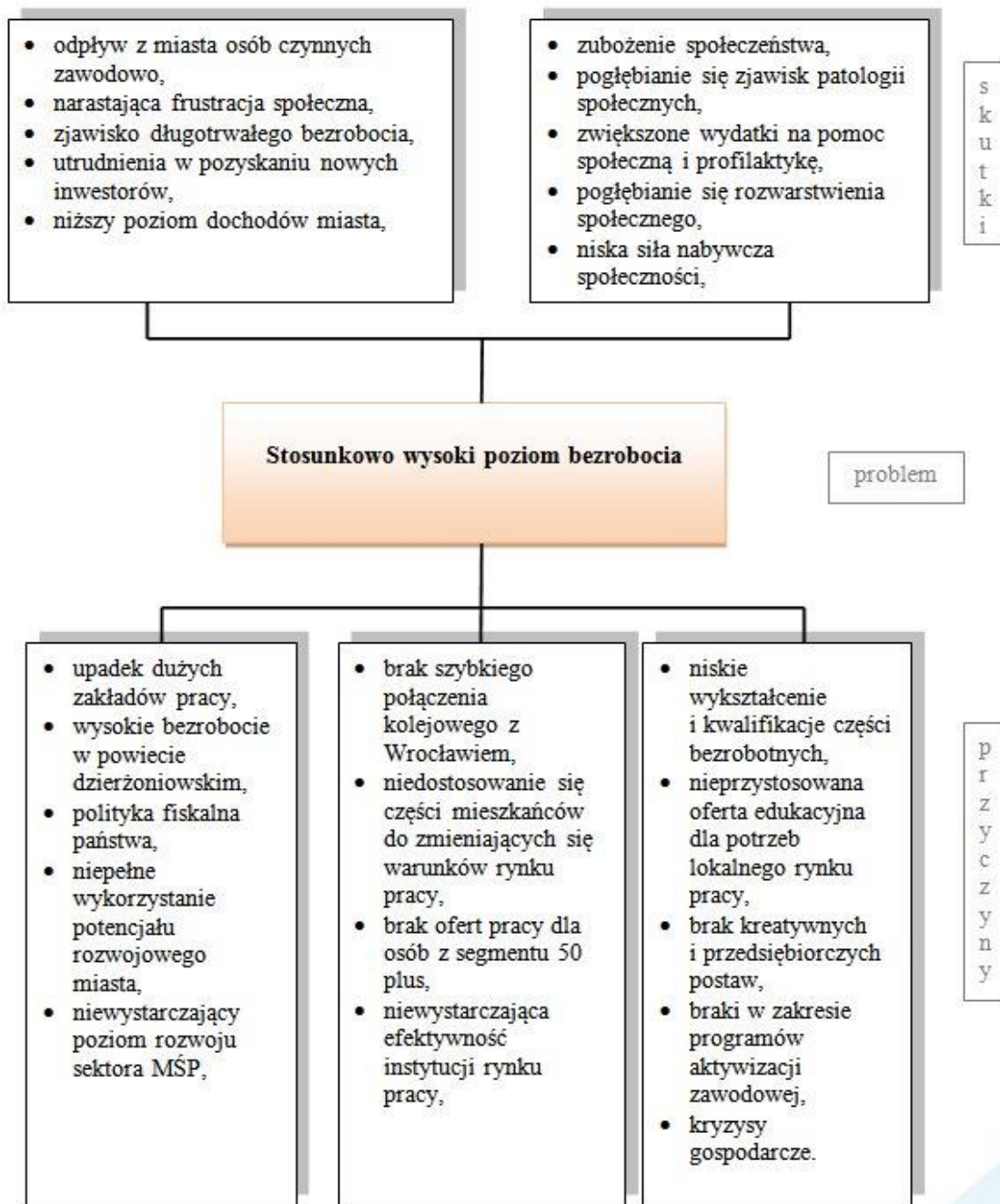
Drzewo problemów (*Problem Tree*) jest kolejnym, obok analizy SWOT, która jest najpopularniejszą metodą planowania strategicznego, narzędziem pomocniczym mający na celu diagnozę najistotniejszych problemów rozwojowych, które dotyczą w tym wypadku jednostki terytorialnej. Samo narzędzie wywodzi się z metodologii *Project Cycle Management*, znanej chociażby z procesu opracowywania wniosków o współfinansowanie projektów z funduszy europejskich. Drzewo problemów jest wykorzystywane do analizowania trudności, wąskich gardeł rozwojowych, głównych przeszkód wymagających przezwyciężania. W przypadku postawienia problemu kluczowego analizowane są jego przyczyny oraz skutki, które dany problem generuje.

W odniesieniu do Dzierżoniowa, w ramach pogłębianych warsztatów strategicznych oraz dyskusji moderowanej, wybranych zostało pięć kluczowych problemów, do których zaliczono: stosunkowo wysokie bezrobocie; brak wystarczających środków na budowę, utrzymanie i modernizację obiektów infrastruktury społecznej, technicznej i budynków mieszkalnych; malejącą liczbę ludności; niewystarczający rozwój przedsiębiorczości; niewystarczający rozwój partnerstwa.

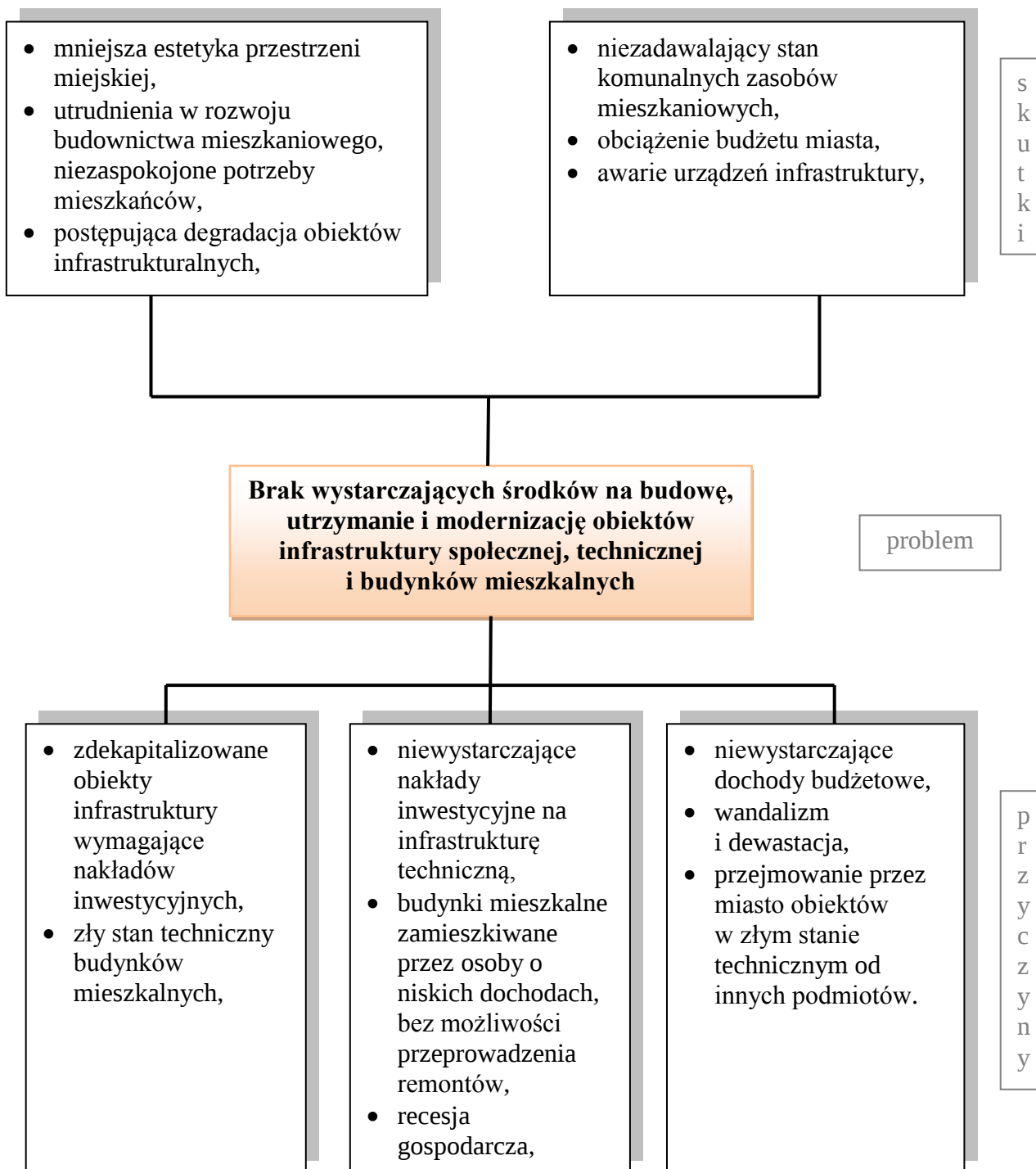
Proces tworzenia drzew problemowych przebiegał zgodnie ze sztuką wykorzystywania tego narzędzia. Problemy zostały sformułowane w odniesieniu do negatywnych sytuacji, są one realne, zaburzają proces rozwoju miasta w chwili obecnej i mogą oddziaływać negatywnie w najbliższym czasie. Sama diagnoza problemu nie oznacza automatycznie jego rozwiązania, odnosi się natomiast do kluczowych wyzwań na przyszłość. Ustalona została następująca hierarchia przyczynowo skutkowa. Problemy, które powodują bezpośrednio problem główny, zostały umieszczone poniżej, natomiast problemy, które są bezpośrednimi efektami problemów głównych, umieszczono powyżej.

Jasnej interpretacji wymaga jedna kwestia metodologiczna. Postawienie problemu (jego zwizualizowanie w ramach danego drzewa) nie oznacza w tym wypadku jego największego natężenia w mieście w odniesieniu do innych jednostek (np. rozwój przedsiębiorczości, czy infrastruktura techniczna), oznacza natomiast przejaw dbałości i chęci ciągłej poprawy sytuacji w mieście ze strony zainteresowanych środowisk.

Rys. 1. Drzewo problemu „Stosunkowo wysoki poziom bezrobocia”

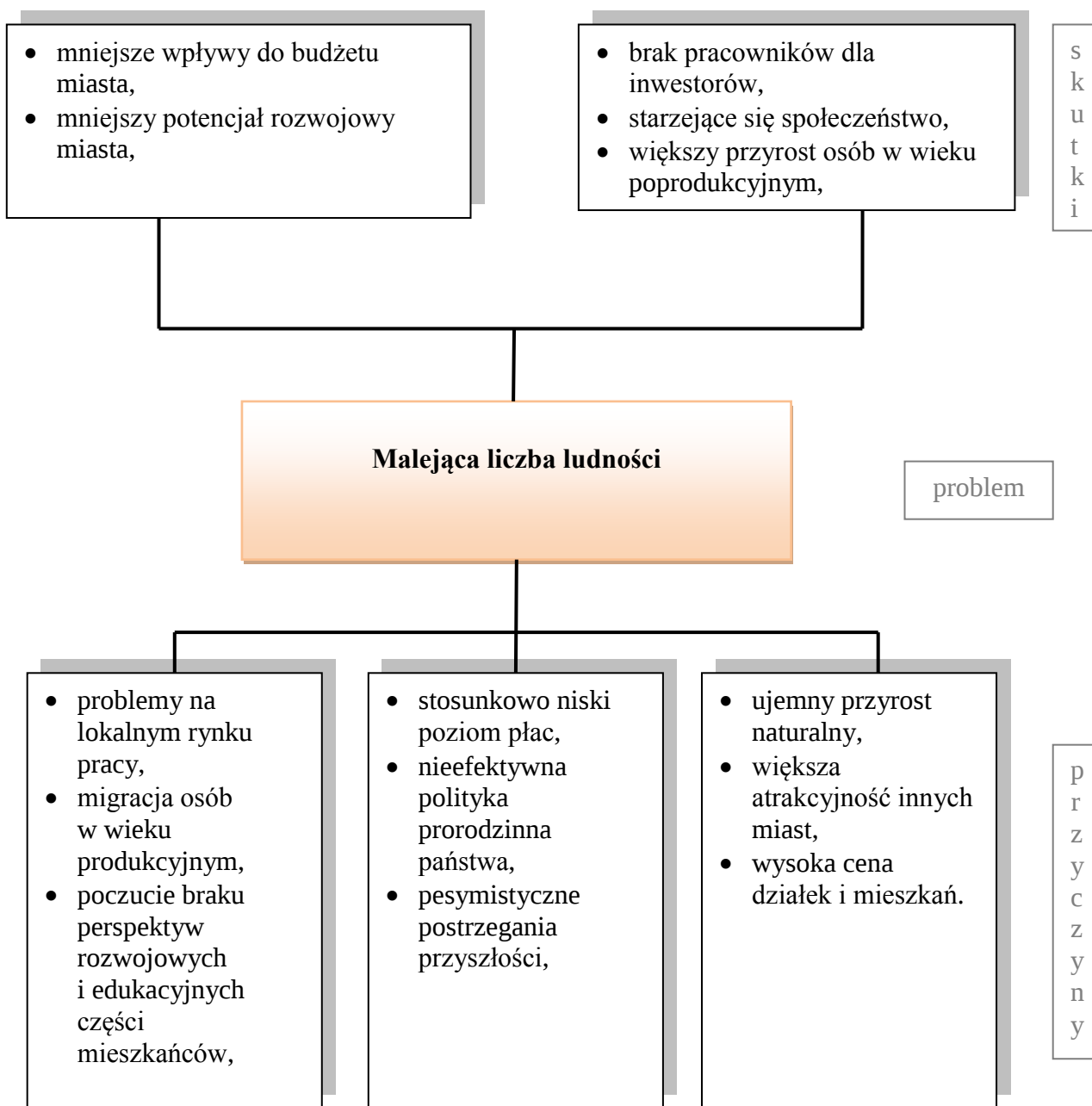


Rys. 2. Drzewo problemu „Brak wystarczających środków na budowę, utrzymanie i modernizację obiektów infrastruktury społecznej, technicznej i budynków mieszkalnych”



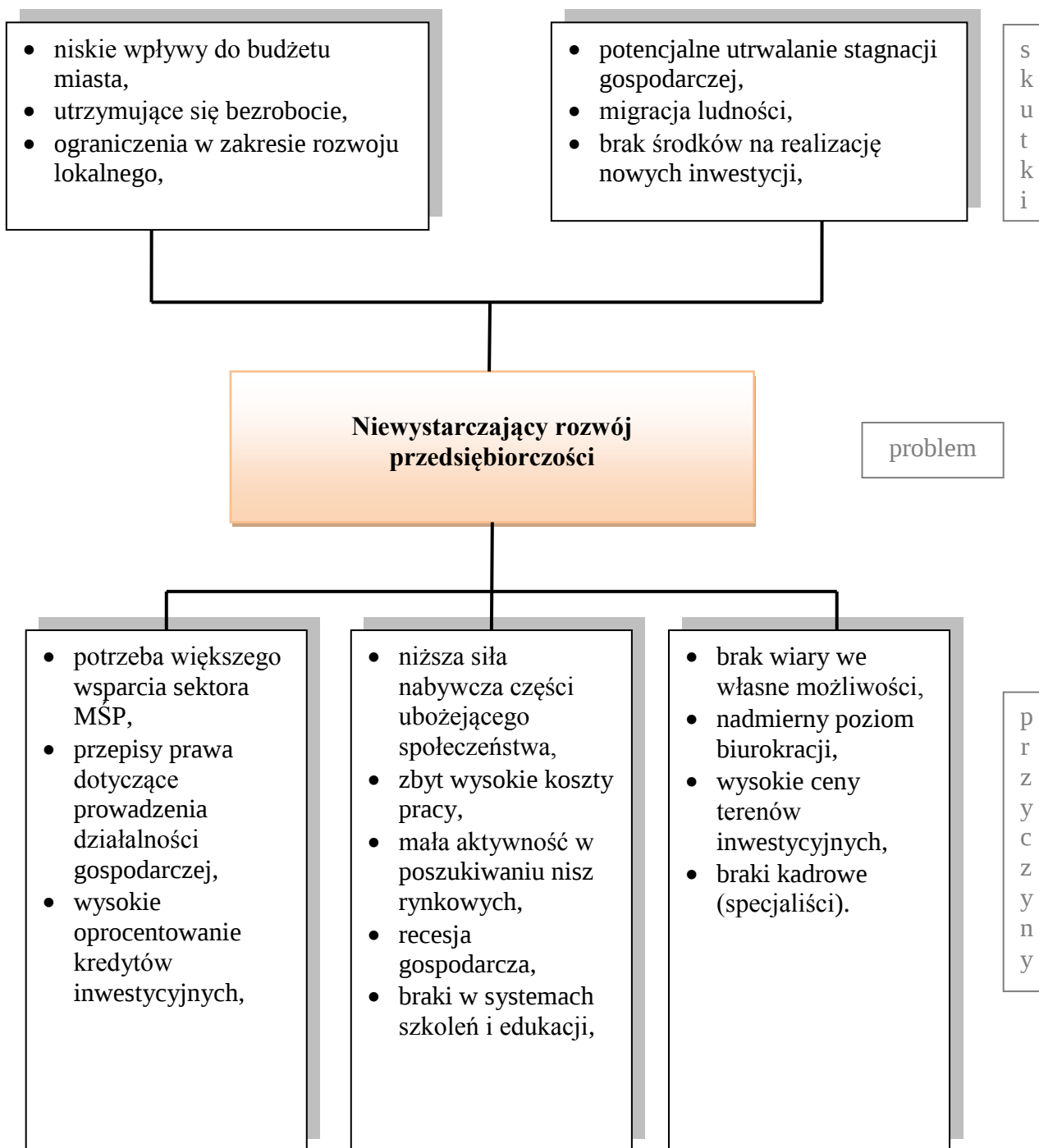
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

Rys. 3. Drzewo problemu „Malejąca liczba ludności”



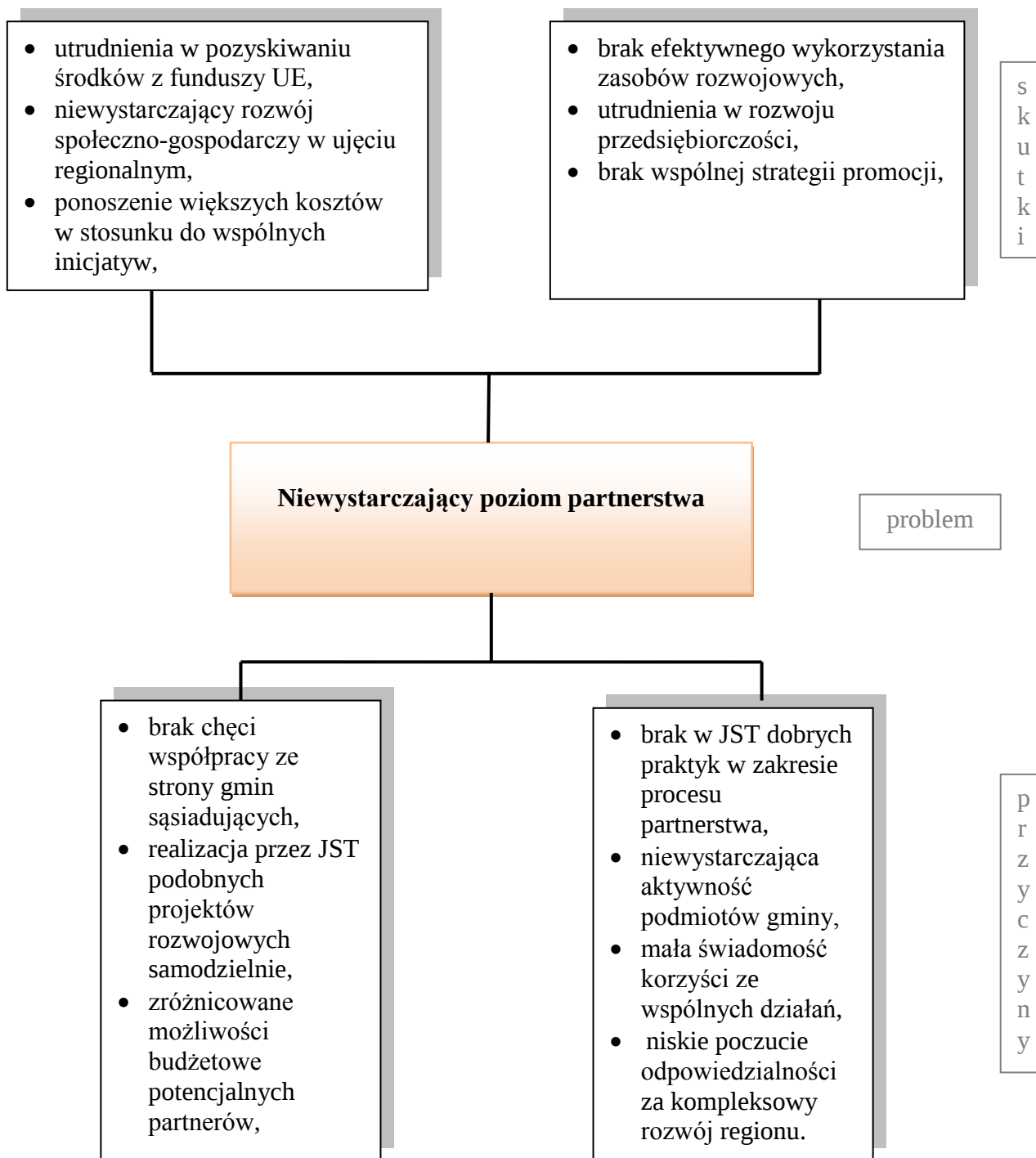
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

Rys. 4. Drzewo problemu „Niewystarczający rozwój przedsiębiorczości”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

Rys. 5. Drzewo problemu „Niewystarczający poziom partnerstwa”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

Zaprezentowane drzewa problemów dają stosunkowo całościowy obraz występujących zjawisk problemowych. Wykazują one również zbieżność z wynikami raportu z badań ankietowych, diagnozą miasta oraz są komplementarne w stosunku do analizy SWOT.

4. Określenie misji i wizji, scenariusze rozwojowe

Podejmując próbę zdefiniowania misji w odniesieniu do organizacji można w uproszczeniu przyjąć, że jest to zestaw względnie trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są lub powinny być działania podejmowane przez jej uczestników, to samookreślenie się organizacji poprzez odpowiedź na następujące pytania²: po co organizacja istnieje, do czego ma dążyć, co ma osiągnąć, czyje i jakie potrzeby powinna zaspakajać, jakie jest jej społeczne posłannictwo?

Można więc założyć, że misja organizacji wyznacza powód jej istnienia, wyróżniający ją w pewnym zakresie od innych podmiotów. Misję organizacji przekłada się na zadania, które należy wykonać, by zrealizować założone cele. Definiowanie misji jest istotnym krokiem w procesie formułowania celów strategicznych i operacyjnych. Misja wyznacza fundamentalny a równocześnie unikatowy stan, do którego organizacja zmierza, jest ogólnym stwierdzeniem najbardziej podstawowych intencji.

W kontekście misji jednostki terytorialnej powyższe założenia powinny zostać zmodyfikowane pod kątem specyfiki danego podmiotu. Można jednak założyć, że fundamentalne elementy misji zostają zachowane. Misja jednostek samorządu terytorialnego jest odpowiedzią na ogólne przesłanki ich funkcjonowania, których celem jest, przyjmując w uproszczeniu, nieustanne działania prowadzące do poprawy jakości życia swoich społeczności.

Wizję z kolei, można rozumieć jako obraz przyszłości, który chcemy wykreować. Jest to podstawowa aspiracja, która powinna być wspólna dla wszystkich, którzy chcą osiągnąć pożądany stan rzeczywistości.

² A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000.

Misja Dzierżoniowa:

**„Podnoszenie jakości życia mieszkańców
z wykorzystaniem potencjału przedsiębiorczości oraz partnerstwa”**

Wizja Dzierżoniowa:

**„Dzierżonów miastem przedsiębiorczości, kreatywności
oraz wysokiej jakości życia”**

Misja Dzierżoniowa opiera się na podstawowym założeniu permanentnego podnoszenia jakości życia swoich mieszkańców, zarówno w wymiarze materialnym, jaki i odczuwania radości z życia oraz satysfakcji z miejsca zamieszkania. Odnosząc się do wyników raportu z badań ankietowych, należy podkreślić, że mieszkańcy Dzierżoniowa są stosunkowo zadowoleni ze swojego miasta. Podstawowe zadanie i aspiracja władz lokalnych są więc realizowane. Misja opiera się w tym wypadku na kilku bazowych filarach: wykorzystaniu potencjałów przedsiębiorczości, zrównoważonego rozwoju oraz współpracy i partnerstwa. Szczególnie szeroko rozumiane pogłębianie partnerstwa wydaje się cennym kierunkiem podejmowanych działań.

Wizję miasta należy traktować jako przejaw aspiracji rozwojowych jednostki oraz stan do którego należy dążyć w przyszłości, w której to poziom życia społeczności lokalnej będzie na jeszcze wyższym poziomie.

Kluczowym elementem zakładanego stanu optymalnego jest przedsiębiorczość, wspieranie i promowanie proprzedsiębiorczych postaw, wzmacnianie kreatywności mieszkańców miasta. Przedsiębiorczość i kreatywność mają być odpowiedzią na oczekiwania rozwojowe oraz współtworzyć wizerunek nowoczesnego miasta o silnej marce. Ponadto, kreatywność może wspomagać procesy rozwojowe w oparciu o nowatorskie i użyteczne rozwiązania (we wszystkich sferach funkcjonalnych).

W odniesieniu do dotychczasowych analiz, wyników raportu z badań ankietowych, elementów diagnozy miasta, analizy SWOT, drzew problemów, misji i wizji oraz konsultacji przeprowadzonych na warsztatach strategicznych poniżej przedstawione zostały trzy potencjalne scenariusze rozwojowe miasta na przyszłość. Należy zauważyć, że scenariusze

dotyczą rozwoju lokalnego w określonym obszarze, nie odwołując się do klasycznego podziału na przyszłość widzianą w pozytywnym lub negatywnym wymiarze. Ponadto, poszczególne scenariusze mogą pokrywać się i uzupełniać w swoim oddziaływaniu, nie wykluczając się przy tym wzajemnie.

Tab. 2. *Scenariusze rozwojowe Dzierżoniowa*

Scenariusz	Charakterystyka
<i>Miasto przedsiębiorczości</i>	Scenariusz miasta przedsiębiorczości wydaje się naturalną linią i kontynuacją dotychczasowej ścieżki rozwoju Dzierżoniowa. Opieranie rozwoju społeczno-gospodarczego na rozwiniętym segmencie usług oraz działalności sektora MŚP powinno, w znacznym stopniu, zminimalizować zdiagnozowany problem rozwojowy, którym jest stosunkowo wysoki poziom bezrobocia w mieście. Wspieranie przedsiębiorców, współpraca i partnerstwo przyczyniać się będzie do większej liczby innowacyjnych projektów w mieście, inwestycji, które dają naturalną przewagę konkurencyjną w odniesieniu do innych jednostek terytorialnych. Postrzeganie Dzierżoniowa jako miasta przedsiębiorczości wpłynie również na wzmocnienie jego marki i ułatwi procesy promocji, zarówno samego miasta, jaki i podmiotów gospodarczych w nim funkcjonujących. Nieodzownym elementem tych procesów jest nieustanne podnoszenie poziomu obsługi klienta biznesowego oraz jakości świadczonych usług w obszarze administracji samorządowej.
<i>Turystyczny</i>	Przesłanką tego scenariusz jest dostrzeganie potencjału turystycznego miasta w oczach jego mieszkańców, przedsiębiorców, czy też pracowników samorządowych. Jest to kapitał wyjściowy, oddolna aspiracja, którą należy wykorzystywać. Za zasadnością tego kierunku rozwoju miasta przemawia również postępujący wzrost zamożności społeczności w skali kraju i regionu, wzrost zainteresowania turystyką aktywną, weekendową, biznesową i konferencyjną, czy też kulturową. Uwarunkowaniem sukcesu realizacji tego scenariusza są dalsze inwestycje w rozwój infrastruktury turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii miejsc noclegowych i obiektów turystycznych o podwyższonym standardzie. Zasadne jest również opracowanie i implementacja strategii promocji miasta, znacząco wspomagającej proces rozwoju opartego na turystyce.
<i>Kreatywnego kapitału ludzkiego</i>	Rozwój miasta w oparciu o wykorzystanie ludzkiej kreatywności, ambicji rozwojowych, chęci podnoszenia poziomu wiedzy i kwalifikacji wpisuje się w najnowsze trendy dotyczące rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek terytorialnych. Istotnym elementem tego

	scenariusza są aktywne i prężnie działające miejskie organizacje pozarządowej, ich wsparcie i współpraca to realny wymiar kształtowania kapitału ludzkiego wysokiej jakości. Promowane powinny być również m.in. inicjatywy w obszarze kreatywności opartej na kulturze oraz wzmacniania tożsamości społeczności lokalnej.
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

5. Cele strategiczne i operacyjne Dzierżoniowa

W najbliższym czasie spodziewać się możemy przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek terytorialnych (gmin, powiatów, województw). Przemawia za tym nadchodząca pula środków europejskich do wykorzystania w okresie 2014-2020 oraz stopniowe wychodzenie krajów regionu ze światowego kryzysu, który trwa od 2008 r. Ponadto, rozwijać się powinien sektor turystyczny, znaczne środki przeznaczone będą na innowacyjne projekty, inicjatywy partnerskie oraz projekty w ramach szeroko rozumianego kapitału ludzkiego, kontynuowane będą inwestycje w infrastrukturę techniczną (w tym drogową). Miasto Dzierżonów powinno wykorzystać pojawiające się szanse rozwojowe, jak najlepiej odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Jednym z uwarunkowań powodzenia w tym zakresie jest określenie głównych celów rozwojowych, kierunków działania.

Za kluczowe cele w Mieście Dzierżoniowie uznano:

- 1) wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- 2) rozwój kreatywnego kapitału ludzkiego (edukacja, profilaktyka, włączenie społeczne, zatrudnienie),
- 3) rozwój infrastruktury społecznej i poprawa bezpieczeństwa publicznego,
- 4) rozwój infrastruktury technicznej (w tym ekologicznej i transportowej),
- 5) podnoszenie atrakcyjności turystycznej Dzierżoniowa,
- 6) rozwój społeczeństwa cyfrowego, innowacyjności oraz gospodarki opartej na wiedzy,
- 7) wzmacnianie marki Dzierżoniowa.

W ramach poszerzania horyzontów spojrzenia na rozwój jednostek terytorialnych poniżej zaprezentowano priorytety strategii EUROPA 2020. Nie jest do końca możliwe precyzyjne porównywanie problemów rozwojowych gminy, miasta z całą europejską przestrzenią, tym niemniej można zwrócić uwagę na główne tendencje rozwojowe, obszary kluczowe, nowe priorytety mające na celu stymulowania rozwoju europejskiej przestrzeni. Przyjmując taki klucz porównawczy należy zauważyć, że praktycznie wszystkie z europejskich priorytetów rozwojowych są spójne lub komplementarne z celami Dzierżoniowa (innowacje, edukacja, społeczeństwo cyfrowe, klimat, energia i mobilność, konkurencyjność, zatrudnienie

i umiejętności, walka z ubóstwem). Taka zbieżność sprzyjać powinna miastu w kontekście wpisywania się w europejskie i krajowe projekty dedykowane stymulowaniu rozwoju lokalnego.

Tab. 3. *Priorytety strategii EUROPA 2020*

Rozwój Inteligentny	Rozwój Zrównoważony	Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu
<i>Innowacje</i> Przewodni projekt UE „Unia innowacji” ma na celu poprawę warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, co powinno wzmocnić rolę łańcucha innowacji i zwiększyć poziom inwestycji w całej Unii.	<i>Klimat, energia i mobilność</i> Przewodni projekt UE „Europa efektywnie korzystająca z zasobów” ma na celu uniezależnienie wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów poprzez zmniejszenie udziału emisji węgla w europejskiej gospodarce, większe wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, modernizację transportu i propagowanie efektywności energetycznej.	<i>Zatrudnienie i umiejętności</i> Przewodni projekt UE „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia” ma na celu modernizację rynków pracy poprzez zwiększanie mobilności siły roboczej oraz rozwijanie kwalifikacji przez całe życie, co powinno podnieść współczynnik aktywności zawodowej i lepiej dopasować do siebie popyt i podaż na rynku pracy.
<i>Edukacja</i> Przewodni projekt UE „Młodzież w drodze” ma na celu poprawę wyników systemów kształcenia oraz podniesienie atrakcyjności europejskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej.	<i>Konkurencyjność</i> Przewodni projekt UE „Polityka przemysłowa w erze globalizacji” ma na celu poprawę otoczenia biznesu, szczególnie w odniesieniu do MSP, oraz wspieranie rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych.	<i>Walka z ubóstwem</i> Przewodni projekt UE „Europejski program walki z ubóstwem” ma na celu zapewnienie spójności społecznej i terytorialnej, tak aby korzyści płynące ze wzrostu gospodarczego i zatrudnienia były szeroko dostępne, a osoby ubogie i wykluczone społecznie mogły żyć godnie i aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym.
<i>Spółeczeństwo cyfrowe</i> Przewodni projekt UE „Europejska agenda cyfrowa” ma na celu upowszechnienie szybkiego Internetu oraz umożliwienie gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom czerpanie korzyści z jednolitego rynku cyfrowego.		

Źródło: EUROPA 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010.

Drzewo celów Dzierżoniowa jest odpowiedzią i konsekwencją przeprowadzonej diagnozy, raportu z badań ankietowych, wniosków płynących z analizy SWOT oraz drzew problemów, zagadnień poruszanych podczas warsztatów strategicznych. Praktycznie wszystkie problemowe zagadnienia znalazły swoje odzwierciedlenie w drzewie celów (na poziomie celów strategicznych lub operacyjnych). Celem strategicznym horyzontalnym miasta jest **wzrost jakości życia społeczności Dzierżoniowa**. Przez jakość życia należy rozumieć w tym przypadku połączenie materialnych aspektów życia (np. wynagrodzenie, dostępność do urządzeń infrastruktury społecznej i technicznej) oraz elementów odnoszących się do odczuwania ogólnego zadowolenia z sytuacji życiowej (np. odczuwania prestiżu z miejsca zamieszkania, stanu zdrowia, możliwości zaspakajania aspiracji zawodowych i prywatnych, pozytywnych relacji międzyludzkich). W samej strukturze drzewa celów przyjęto zasadę możliwe szerokiego objęcia (w ramach celów operacyjnych) wszystkich potencjalnych działań do przeprowadzenia.

Tab. 4. *Drzewo celów Dzierżoniowa*

CEL STRATEGICZNY HORYZONTALNY Wzrost jakości życia społeczności Dzierżoniowa	
Cel strategiczny 1 – Wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw	
Cel operacyjny 1.1.	Wspieranie sektora MŚP
Cel operacyjny 1.2.	Wspieranie działalności instytucji otoczenia biznesu
Cel operacyjny 1.3.	Wspieranie rozwoju podstrefy Dzierżoniów Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej "INVEST-PARK"
Cel operacyjny 1.4.	Przygotowanie oraz adaptacja terenów inwestycyjnych
Cel operacyjny 1.5.	Promocja oferty inwestycyjnej miasta
Cel strategiczny 2 – Rozwój kreatywnego kapitału ludzkiego (edukacja, profilaktyka, włączenie społeczne, zatrudnienie)	
Cel operacyjny 2.1	Tworzenie sprzyjających warunków do edukacji dzieci i młodzieży
Cel operacyjny 2.2	Wzbogacanie oferty edukacyjnej o zajęcia pozalekcyjne z zakresu przedsiębiorczości i nauki języków obcych
Cel operacyjny 2.3	Wspieranie działań podnoszących efektywność kształcenia w szkołach podstawowych i gimnazjalnych
Cel operacyjny 2.4.	Wspieranie profilaktyki zdrowotnej
Cel operacyjny 2.5	Przeciwdziałanie rozwojowi uzależnień (alkoholizm, narkomania) i przemocy domowej
Cel operacyjny 2.6	Wspieranie i współpraca z NGO
Cel operacyjny 2.7	Wychowanie prospołeczne i wsparcie systemu rodzinnego
Cel operacyjny 2.8	Przeciwdziałanie zjawiskom długotrwałego bezrobocia, wykluczenia

	społecznego oraz ubóstwa
Cel operacyjny 2.9	Propagowanie działań na rzecz aktywizacji społecznej seniorów
Cel operacyjny 2.10	Wspieranie działalności Centrum Aktywizacji Społecznej
Cel operacyjny 2.11.	Tworzenie warunków i wzbogacanie oferty uczestnictwa w kulturze
Cel operacyjny 2.12.	Wspieranie sportu aktywizującego społeczność lokalną i promującego zdrowy styl życia
Cel operacyjny 2.13	Wspieranie rozwoju partnerstwa i współpracy
Cel strategiczny 3 – Rozwój infrastruktury społecznej i poprawa bezpieczeństwa publicznego	
Cel operacyjny 3.1.	Poprawa warunków technicznych funkcjonowania obiektów infrastruktury społecznej
Cel operacyjny 3.2.	Zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych
Cel operacyjny 3.3.	Rewitalizacja budynków użyteczności publicznej, mieszkalnych i zabytków
Cel operacyjny 3.4.	Zaspokajanie potrzeb w zakresie aktywnego wypoczynku i rekreacji
Cel operacyjny 3.5.	Modernizacja infrastruktury technicznej dla podnoszenia bezpieczeństwa publicznego
Cel operacyjny 3.6.	Likwidacja barier architektonicznych
Cel operacyjny 3.7.	Rozwój współpracy z instytucjami w zakresie podnoszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego
Cel strategiczny 4 – Rozwój infrastruktury technicznej (w tym ekologicznej i transportowej)	
Cel operacyjny 4.1.	Budowa i modernizacja miejsc parkingowych
Cel operacyjny 4.2.	Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich
Cel operacyjny 4.3.	Osiąganie celów środowiskowych gwarantujących zrównoważony rozwój Gminy
Cel operacyjny 4.4.	Poprawa infrastruktury transportowej w mieście (w tym drogowej)
Cel operacyjny 4.5.	Uruchomienie Centrum Przesiadkowego
Cel operacyjny 4.6.	Podnoszenie atrakcyjności terenów zielonych
Cel strategiczny 5 – Podnoszenie atrakcyjności turystycznej Dzierżoniowa	
Cel operacyjny 5.1.	Kreowanie i współudział w opracowaniu spójnej i atrakcyjnej oferty turystycznej Ziemi Dzierżoniowskiej
Cel operacyjny 5.2.	Rozwój i kreowanie różnych form turystyki
Cel operacyjny 5.3.	Wykreowanie i rozwój produktu turystycznego
Cel operacyjny 5.4.	Rozwój Centrum Informacji Turystycznej
Cel strategiczny 6 – Rozwój społeczeństwa cyfrowego, innowacyjności oraz gospodarki opartej na wiedzy	
Cel operacyjny 6.1.	Wspieranie inicjatyw klastrowych
Cel operacyjny 6.2.	Rozwój e-usług
Cel operacyjny 6.3.	Niwelowanie cyfrowego wykluczenia społecznego
Cel operacyjny 6.4.	Wspieranie innowacyjnych projektów sektora MŚP
Cel operacyjny 6.5.	Wdrażanie nowych systemów usprawniających obsługę klienta wewnętrznego i zewnętrznego
Cel operacyjny 6.6.	Współpraca w zakresie rozwoju powiatowego Systemu Informacji

	Przestrzennej (SIP)
Cel operacyjny 6.7.	Współpraca samorządu z placówkami szkolnictwa wyższego
Cel operacyjny 6.8.	Doskonalenie zarządzania w urzędzie miasta i jednostkach podległych
Cel strategiczny 7 – Wzmacnianie marki Dzierżoniowa	
Cel operacyjny 7.1.	Promowanie osiągnięć mieszkańców, miasta i efektywnego zarządzania samorządem
Cel operacyjny 7.2.	Rozwijanie polityki informacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych warsztatów strategicznych

Efektywność realizacji celów zależy od szerokiego spektrum czynników, wśród których wymienić można przykładowo sprawny proces zarządzania publicznego, dobór właściwych zadań w określonym czasie, precyzyjny monitoring, dostępność źródeł finansowania, partycypację wszystkich miejskich środowisk, wypracowanie konsensusu społecznego (na bazie konsultacji i edukacji) na rzecz kierunków rozwoju miasta.

6. Zbieżność założeń strategii z zewnętrznymi i wewnętrznymi opracowaniami strategicznymi

Główne kierunki rozwojowe, cele strategiczne Dzierżoniowa spójne są z podstawowymi dokumentami strategicznymi szczebla europejskiego, krajowego, regionalnego, subregionalnego (powiatowego) oraz lokalnego. W ramach analizy zbieżności celów pod uwagę wzięto następujące dokumenty:

- EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu,
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności,
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo,
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie,
- Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020,
- Strategia Subregionu Sowiogórskiego. Koncepcja rozwoju subregionalnego produktu turystycznego,
- Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014 – 2020.

W kontekście analizy powyższych opracowań strategicznych brany był pod uwagę, jeżeli było to możliwe, szczebel celów strategicznych lub obszarów priorytetowych. Głębokość i szczegółowość poszczególnych zbieżności uzależniona jest po części od charakteru analizowanego dokumentu, tym niemniej jest ona zauważalna i ma merytoryczne uzasadnienie w wymienionych przypadkach.

Tab. 5. *Zbieżność założeń, celów strategicznych Dzierżoniowa z podstawowymi opracowaniami strategicznymi szczebla europejskiego, krajowego, regionalnego, subregionalnego i lokalnego*

CEL STRATEGICZNY HORYZONTALNY Wzrost jakości życia społeczności Dzierżoniowa	
Cel strategiczny 1 – Wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Zrównoważony Rozwój – Konkurencyjność
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 1 – Wspieranie prorozwojowej alokacji zasobów w gospodarce, stworzenie warunków dla wzrostu oszczędności oraz podaży pracy i innowacji Cel 4 – Wzrost wydajności i konkurencyjności gospodarki
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo	Cel II.1. Wzmocnienie stabilności makroekonomicznej Cel II.2. Wzrost wydajności gospodarki Cel II.3. Zwiększenie innowacyjności gospodarki
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów Cel 2. Budowa spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020	Cel 3. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP
Strategia Subregionu Sowiogórskiego. Koncepcja rozwoju subregionalnego produktu turystycznego	Cel operacyjny 1: Rozwój markowych produktów turystycznych Cel operacyjny 2: Koordynacja i zarządzanie
Strategia Rozwoju Powiatu	Cel strategiczny: Podniesienie atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej Ziemi Dzierżoniowskiej

Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	
Cel strategiczny 2 – Rozwój kreatywnego kapitału ludzkiego (edukacja, profilaktyka, włączenie społeczne, zatrudnienie)	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Inteligentny Rozwój – Edukacja Rozwój Sprzyjający Włączeniu Społecznemu – Zatrudnienie i Umiejętności Rozwój Sprzyjający Włączeniu Społecznemu – Walka z Ubóstwem
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 3 – Poprawa dostępności i jakości edukacji na wszystkich etapach oraz podniesienie konkurencyjności nauki Cel 6 – Rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost zatrudnienia i stworzenie „workfare state” Cel 11 – Wzrost społecznego kapitału rozwoju
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo	Cel I.1. Przejście od administrowania do zarządzania rozwojem Cel I.3. Wzmocnienie warunków sprzyjających realizacji indywidualnych potrzeb i aktywności obywatela Cel II.4. Rozwój kapitału ludzkiego Cel III.1. Integracja społeczna Cel III.2. Zapewnienie dostępu i określonych standardów usług publicznych
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 2. Budowa spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych Cel 3. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020	Cel 6. Wzrost zatrudnienia i mobilności pracowników Cel 7. Włączenie społeczne, podnoszenie poziomu i jakości życia Cel 8. Podniesienie poziomu edukacji, kształcenie ustawiczne
Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	Cel strategiczny: Podniesienie atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej Ziemi Dzierżoniowskiej Cel strategiczny: Wysoki standard jakości życia na terenie subregionu oraz wzmacnianie kapitału społecznego
Cel strategiczny 3 – Rozwój infrastruktury społecznej i poprawa bezpieczeństwa publicznego	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Inteligentny Rozwój – Edukacja Rozwój Sprzyjający Włączeniu Społecznemu – Zatrudnienie i Umiejętności Rozwój Sprzyjający Włączeniu Społecznemu – Walka z Ubóstwem
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 6 – Rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost zatrudnienia i stworzenie „workfare state” Cel 10 – Stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej Cel 11 – Wzrost społecznego kapitału rozwoju

Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo	Cel I.1. Przejście od administrowania do zarządzania rozwojem Cel I.3. Wzmocnienie warunków sprzyjających realizacji indywidualnych potrzeb i aktywności obywatela Cel II.4. Rozwój kapitału ludzkiego Cel III.1. Integracja społeczna Cel III.2. Zapewnienie dostępu i określonych standardów usług publicznych
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 2. Budowa spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych Cel 3. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020	Cel 4. Ochrona środowiska naturalnego, efektywne wykorzystanie zasobów oraz dostosowanie do zmian klimatu i poprawa poziomu bezpieczeństwa Cel 7. Włączenie społeczne, podnoszenie poziomu i jakości życia Cel 8. Podniesienie poziomu edukacji, kształcenie ustawiczne
Strategia Subregionu Sowiogórskiego. Koncepcja rozwoju subregionalnego produktu turystycznego	Cel operacyjny 2: Koordynacja i zarządzanie
Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	Cel strategiczny: Podniesienie atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej Ziemi Dzierżoniowskiej Cel strategiczny: Wysoki standard jakości życia na terenie subregionu oraz wzmacnianie kapitału społecznego
Cel strategiczny 4 – Rozwój infrastruktury technicznej (w tym ekologicznej i transportowej)	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Zrównoważony Rozwój – Konkurencyjność Zrównoważony Rozwój – Klimat, Energia i Mobilność Inteligentny Rozwój – Społeczeństwo Cyfrowe
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 7 – Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego oraz ochrona i poprawa stanu środowiska Cel 8 – Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych Cel 9 – Zwiększenie dostępności terytorialnej Polski poprzez utworzenie zrównoważonego, spójnego i przyjaznego użytkownikom systemu transportowego
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.	Cel II.5. Zwiększenie wykorzystania technologii cyfrowych Cel II.6. Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko Cel II.7. Zwiększenie efektywności transportu Cel III.3. Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju oraz integracja przestrzenna dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów Cel 2. Budowa spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020	Cel 2. Zrównoważony transport i poprawa dostępności transportowej Cel 4. Ochrona środowiska naturalnego, efektywne wykorzystanie zasobów oraz dostosowanie do zmian klimatu i poprawa poziomu bezpieczeństwa Cel 5. Zwiększenie dostępności technologii komunikacyjno-informacyjnych
Strategia Subregionu Sowiogórskiego. Koncepcja rozwoju subregionalnego produktu turystycznego	Cel operacyjny 1: Rozwój markowych produktów turystycznych
Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	Cel strategiczny: Podniesienie atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej Ziemi Dzierżoniowskiej Cel strategiczny: Wysoka dostępność komunikacyjna Powiatu Dzierżoniowskiego dla konkurencyjności gospodarczej i spójności subregionu Cel strategiczny: Wysoki standard jakości życia na terenie subregionu oraz wzmacnianie kapitału społecznego Cel strategiczny: Wysoka atrakcyjność turystyczna subregionu dzięki wykorzystaniu walorów przyrodniczych i kulturowych
Cel strategiczny 5 – Podnoszenie atrakcyjności turystycznej Dzierżoniowa	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Zrównoważony Rozwój – Konkurencyjność
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 8 – Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.	Cel III.3. Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju oraz integracja przestrzenna dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów
Strategia Rozwoju	Cel 3. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza

Województwa Dolnośląskiego 2020	MŚP
Strategia Subregionu Sowiogórskiego. Koncepcja rozwoju subregionalnego produktu turystycznego	Cel operacyjny 1: Rozwój markowych produktów turystycznych Cel operacyjny 2: Koordynacja i zarządzanie Cel operacyjny 3: Wspólna promocja, PR, lobbying
Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	Cel strategiczny: Wysoka atrakcyjność turystyczna subregionu dzięki wykorzystaniu walorów przyrodniczych i kulturowych
Cel strategiczny 6 – Rozwój społeczeństwa cyfrowego, innowacyjności oraz gospodarki opartej na wiedzy	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Inteligentny Rozwój – Innowacje Inteligentny Rozwój – Społeczeństwo Cyfrowe Inteligentny Rozwój – Edukacja
Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 3 – Poprawa dostępności i jakości edukacji na wszystkich etapach oraz podniesienie konkurencyjności nauki Cel 5 – Stworzenie Polski Cyfrowej
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.	Cel I.1. Przejście od administrowania do zarządzania rozwojem Cel II.3. Zwiększenie innowacyjności gospodarki Cel II.4. Rozwój kapitału ludzkiego Cel II.5. Zwiększenie wykorzystania technologii cyfrowych
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów
Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020	Cel 1. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy Cel 5. Zwiększenie dostępności technologii komunikacyjno-informacyjnych Cel 8. Podniesienie poziomu edukacji, kształcenie ustawiczne
Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	Cel strategiczny: Podniesienie atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej Ziemi Dzierżoniowskiej Cel strategiczny: Nowoczesne zarządzanie publiczne oraz współpraca samorządowa
Cel strategiczny 7 – Wzmacnianie marki Dzierżoniowa	
Dokument	Zbieżne założenia
EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu	Zrównoważony Rozwój – Konkurencyjność

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności	Cel 8 – Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych
Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo.	Cel III.3. Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju oraz integracja przestrzenna dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych
Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie	Cel 1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów
Strategia Subregionu Sowiogórskiego. Koncepcja rozwoju subregionalnego produktu turystycznego	Cel operacyjny 1: Rozwój markowych produktów turystycznych Cel operacyjny 2: Koordynacja i zarządzanie Cel operacyjny 3: Wspólna promocja, PR, lobbying
Strategia Rozwoju Powiatu Dzierżoniowskiego na lata 2014-2020	Cel strategiczny: Wysoka atrakcyjność turystyczna subregionu dzięki wykorzystaniu walorów przyrodniczych i kulturowych

Źródło: Opracowanie własne

Zbieżność założeń strategii Dzierżoniowa z innymi opracowaniami strategicznymi należy uznać za znaczną. Kierunki rozwojowe zazębiają się w wielu istotnych obszarach strategicznych. Korzyść z takiego stanu rzeczy przejawia się w dwóch głównych kwestiach, ułatwianiu osiągania partnerstwa i współpracy z innymi jednostkami oraz ułatwianiu aplikowania o środki europejskie w ramach realizacji wspólnych projektów. Ponadto, bardziej niż dotychczas promowane będą projekty, które angażują kilku partnerów oraz obejmują swoim oddziaływaniem większy obszar regionalnej przestrzeni.

7. Mierniki realizacji celów strategicznych

Proces monitoringu strategii pozwala kontrolować jej skuteczność, efektywność i korzyści z realizacji jej założeń oraz umożliwia ewaluację obranych kierunków rozwoju. Z uwagi na stosunkowo długi czas obowiązywania dokumentu (2014-2020), może zająć konieczność redefinicji konkretnych celów lub aktualizacji strategii. Za monitoring poszczególnych celów strategicznych powinny być odpowiedzialne, wskazane przez władze lokalne, odpowiednie komórki organizacyjne Urzędu Miasta.

Tab. 6. Przykładowy zestaw wskaźników realizacji celów strategicznych

Cel strategiczny	Przykładowe wskaźniki	Wydział UM odpowiedzialny za wskaźnik
Cel strategiczny 1 – Wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw	• wskaźnik przedsiębiorczości (liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców)	BA
	• liczba utworzonych i utrzymanych miejsc pracy w wyniku realizacji programów pomocy publicznej	BA
	• liczba utworzonych i utrzymanych miejsc pracy w podstrefie Dzierżoniów WSSE INVEST-PARK	BA
	• poziom nakładów inwestycyjnych poniesionych przez inwestorów w podstrefie Dzierżoniów WSSE INVEST-PARK	BA
	• wskaźnik bezrobocia	BA
	• poziom satysfakcji klienta biznesowego	BA
	• powierzchnia gminnych terenów pod inwestycje w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego (ha)	PA
Cel strategiczny 2 – Rozwój kreatywnego kapitału ludzkiego (edukacja, profilaktyka, włączenie społeczne, zatrudnienie)	• poziom satysfakcji rodziców uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i przedszkoli	BS
	• liczba zajęć pozalekcyjnych z zakresu przedsiębiorczości i nauki języków obcych	BS
	• poziom nauczania - średni wynik % uzyskany przez gimnazjalistów na egzaminie gimnazjalnym, - średnia liczba punktów uzyskanych przez uczniów szkół podstawowych na sprawdzianie po klasie VI szkoły	BS

	podstawowej.	
	• efektywność wydatkowania dotacji na realizację zadań publicznych – stosunek środków finansowych przekazywanych NGO na realizację zadań publicznych z budżetu miasta do ogólnych wydatków w budżecie miasta	BS
	• udział środków finansowych Gminy w realizacji zadań publicznych – stosunek środków finansowych przekazywanych NGO na realizację zadań publicznych z budżetu miasta do ogólnych wydatków w budżecie miasta	BS
	• odsetek osób żyjących w ubóstwie - procent mieszkańców korzystających z pomocy społecznej	BS
	• udział mieszkańców w imprezach kulturalnych - liczba sprzedanych biletów na imprezy kulturalne na 1000 mieszkańców	BS
	• aktywność sportowa mieszkańców - liczba uczestników w zajęciach organizowanych przez NGO	BS
	• ilość złożonych wniosków w ramach inicjatyw lokalnych	ZI
Cel strategiczny 3 – Rozwój infrastruktury społecznej i poprawa bezpieczeństwa publicznego	• liczba zmodernizowanych obiektów infrastruktury społecznej	ZI
	• liczba zrewitalizowanych budynków użyteczności publicznej, zabytków	ZI
	• liczba zrewitalizowanych budynków mieszkalnych	ZR
	• powierzchnia nowych i zmodernizowanych miejsc aktywnego wypoczynku i rekreacji	ZI
	• poziom bezpieczeństwa w mieście (np. liczba wykroczeń i przestępstw)	ZK
	• poziom satysfakcji mieszkańców terenów zieleni miejskiej i miejsc aktywnego wypoczynku	BA+ZK+OR
Cel strategiczny 4 – Rozwój infrastruktury technicznej (w tym ekologicznej i transportowej)	• liczba nowych i zmodernizowanych miejsc parkingowych	ZI
	• długość nowych i zmodernizowanych dróg	ZI
	• liczba nowopowstałych budynków budownictwa jednorodzinnego i wielorodzinnego	ZR
	• poziom satysfakcji z komunikacji miejskiej	BA+ZK+OR
	• ilość selektywnie zbieranych odpadów	ZK

	komunalnych	
	• poziom zanieczyszczenia powietrza atmosferycznego	ZK
	• stopień skanalizowania	ZK
	• zużycie energii w jednostkach gminnych	ZK
	• satysfakcja mieszkańców z działań w zakresie rewitalizacji	ZR+OR
Cel strategiczny 5 – Podnoszenie atrakcyjności turystycznej Dzierżoniowa	• liczba osób korzystających z Centrum Informacji Turystycznej i Muzeum Miejskiego	BSP+BS
	• liczba uczestników wydarzeń turystycznych	BSP
Cel strategiczny 6 – Rozwój społeczeństwa cyfrowego, innowacyjności oraz gospodarki opartej na wiedzy	• ilość e-usług	ORI+SG+ZP
	• ilość komputerów udostępnionych mieszkańcom	ORI+BS
	• ilość darmowych punktów dostępu do internetu	ORI+BS
	• poziom satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego	SG+OR
Cel strategiczny 7 – Wzmacnianie marki Dzierżoniowa	• ilość wspólnych projektów realizowanych z innymi samorządami (wykorzystanie potencjału Ziemi Dzierżoniowskiej)	BA
	• liczba wejść na stronę internetową Urzędu Miasta i profile mediów społecznościowych	BSP+ORI
	• udział społeczności lokalnej, w tym Urzędu Miasta, w regionalnych, ogólnopolskich i międzynarodowych zdarzeniach (programach)	BSP+SG

Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowanych powyżej wskaźników nie należy traktować jako zestawienia zamkniętego, może ono być poszerzane zgodnie z zapotrzebowaniem, możliwościami technicznymi oraz merytorycznym uzasadnieniem. Ewentualny przyrost lub spadek pożądanych wielkości należy skonfrontować z nakładami poniesionymi na konkretne działania, weryfikację przeprowadzamy w ustalonych ramach czasowych (np. co dwa lata), wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do opracowania raportu ewaluacyjnego zawierającego rekomendacje do dalszych działań. Ponadto, przy znacznym nasyceniu danej wartości można oczekiwać stabilizacji na wysokim poziomie w miejsce dalszych, permanentnych wzrostów. W związku z powyższym, ocena realizacji celu powinna odbywać się w odniesieniu do punktu wyjścia, dotychczas osiągniętych poziomów.

8. Słownik skrótów

BA – Wydział Rozwoju Gospodarczego Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
BM – Burmistrz Miasta
BOK – Biuro Obsługi Klienta w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie
BS – Wydział Infrastruktury Społecznej Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
DCB – Dzierżoniowskie Centrum Biznesu
DIP – Dzierżoniowski Inkubator Przedsiębiorczości
DOK – Dzierżoniowski Ośrodek Kultury
DP – Dzierżoniowskie Prezentacje
DSDiK – Dolnośląska Służba Dróg i Kolei
DTBS – Dzierżoniowskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o.
DZBM – Dzierżoniowski Zarząd Budynków Mieszkalnych Sp. z o.o.
FB1 – Referat Budżetu i Finansów Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
FB2 – Referat Dochodów Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
FPKPD – Fundusz Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego Sp. z o.o.
GCI – Gminne Centrum Informacji
IT – infrastruktura informatyczna
MMD – Muzeum Miejskie Dzierżoniowa
MPBP – Miejsko – Powiatowa Biblioteka Publiczna w Dzierżoniowie
MPZP – Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego
NGO – organizacje pozarządowe
NIK – Najwyższa Izba Kontroli
NK – Najwyższe Kierownictwo Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
OPS – Ośrodek Pomocy Społecznej
OR – Wydział Organizacyjny Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
OR-I – Wydział Informatyzacji Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
OSiR – Ośrodek Sportu i Rekreacji w Dzierżoniowie
PA – Referat Architektury Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
PN – Referat Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
SG – Sekretarz Miasta Dzierżonów
SK – Skarbnik Miasta Dzierżonów
SZRL – Strategia Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego
UE – Unia Europejska
UMD – Urząd Miasta w Dzierżoniowie
WSSE – Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna
ZB – Zastępca Burmistrza
ZBS – Zastępca Burmistrza do spraw społecznych
ZK – Wydział Inżynierii Miejskiej Urzędu Miasta w Dzierżoniowie
ZR – Wydział Spraw Lokalowych Urzędu Miasta w Dzierżoniowie