

Załącznik 3
Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica na
lata 2011 – 2020

Raport z ewaluacji Strategii
Rozwoju Gminy Oleśnica
2001 - 2010



Spis treści

Wstęp	3
1. Opis metodologii ewaluacji.	4
2. Prezentacji wyników wywiadu grupowego.....	5
3. Ocena realizacji celów i zadań strategii.....	8
3.1. Ewaluacja Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica - cele i misje	10
3.2. Ewaluacja Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica - zadania	14
Misja 1: Stworzyć nowe miejsca pracy i dbać o poprawę warunków życia mieszkańców.....	14
Misja 2: Podnieść poziom wykształcenia mieszkańców	19
Misja 3 Zaspokoić potrzeby zdrowotne i pomocy społecznej mieszkańcom w trudnej sytuacji życiowej.....	22
Misja 4 Stworzyć możliwości do aktywnego odpoczynku i kulturalnego spędzania czasu wolnego.	23
4. Ogólne spostrzeżenia i wnioski wpływające z ewaluacji strategii.....	26
5. Rekomendacje wpływające z ewaluacji strategii gminy Oleśnica.....	27
6. Zakończenie.....	27
Literatura przedmiotu	28
Spis tabel	29

Wstęp

Zagadnienie monitoringu, ewaluacji i kontroli należy do jednych z najbardziej skomplikowanych materii związanych ze strategicznym zarządzaniem rozwojem lokalnym. Jak mawia E. Babie, jeden z najwybitniejszych przedstawicieli metodologii badań społecznych, temat monitoringu, ewaluacji i kontroli jest „jedną z istotnych możliwości działania na rzecz społeczeństwa” (E. Babie 2003). Część tych trudności wynika ze znaczących kontrowersji, które są po części funkcją sporów semantycznych co do sposobu rozumienia poszczególnych, wyżej przytoczonych pojęć. Inne dotyczą metodologicznych aspektów tej fazy procesu zarządczego, obejmujących zagadnienia procedur, wskaźników lub narzędzi, które mogą zostać zastosowane w jej trakcie (Czornik 2003). Zapewne ten kontekst przyczynia się do tego, iż kwestie te stanowią margines w polskiej refleksji nad materiają zarządzania strategicznego, zarówno w odniesieniu do nauki akademickiej jak i wiedzy stosowanej jaką można odnaleźć w literaturze o poradnikowym zacięciu (Kaplan, Norton 2007). Ta słabość ma zapewne istotne znaczenie dla praktycznego wymiaru ewaluacji. Postawa niedoceny przez teoretyków zarządzania strategicznego, jej stricte pragmatycznego wymiaru, rzutuje na niedomagania w sferze praktyki, która pozostawia w tym względzie wiele do życzenia.

Na powyżej wskazane uwarunkowania nakładają się jednak także inne istotne okoliczności, w jakich przebiegają w Polsce procesy zarządzania strategicznego na poziomie lokalnym. Pierwsza z nich polega na tym, iż strategię rozwoju były i są, przez sporą część środowisk samorządowych, traktowane jako dokumenty polityczne, których część wdrożeniowa pozostaje poza zainteresowaniem tych, którzy takie opracowania zamawiają. W takich przypadkach ważnym jest, aby mieć strategię ale nie zawsze aby ją realizować. Istotnym czynnikiem komplikującym tę sytuację jest tutaj kadencyjność władz lokalnych, rzutująca na brak ciągłości w realizacji polityki lokalnej jak i niechęć do ponoszenia odpowiedzialności za realizację wcześniej zadeklarowanych celów czy programów społeczno-gospodarczych. Innymi znaczącymi okolicznościami jest postawa twórców strategii (władz i liderów samorządowych ale i firm opracowujących takie dokumenty) charakteryzująca się życzeniowym lub magicznym myśleniem, którego esencją jest pogląd: „samo jakoś się zadzieje”. To jest przesłanka dla deprecjonowania lub pomijania w procesie zarządzania strategicznego fazy ewaluacji i związanych z tym narzędzi i instrumentów. Jeżeli dodać do tego często zdarzające się wady samych dokumentów to pojawia się dosyć minorowy obraz jakości zarządzania strategicznego na poziomie wspólnot samorządowych. Ten brak profesjonalizmu, powoduje iż „w zdecydowanej większości przypadków (gmin) zarządzanie strategiczne w znikomym stopniu wpłynęło na faktyczny przebieg procesów rozwojowych. Można wręcz zaryzykować tezę, iż doświadczenia gmin i powiatów w zakresie zarządzania strategicznego są z reguły negatywne, a przez to jakość zarządzania procesami ich rozwoju również dalece nie zadawała” (Kaleta 2004).

Weryfikacja wyżej postawionej tezy, w odniesieniu do konkretnego systemu społecznego, jest istotą procedury ewaluacyjnej. Ma ona bowiem udzielić odpowiedzi na pytanie o efektywność

zaprogramowanej i zrealizowanej interwencji, określić stopień realizacji podjętych celów, wskazać na ewentualne ograniczenia i proponować rozwiązanie zdiagnozowanych problemów. Mając świadomość powyżej zarysowanych trudności, zespół studentów V roku politologii (specjalność administracja publiczna) Instytutu Politologii Uniwersytetu Wrocławskiego, pracujący pod kierunkiem dr-a A. Ferensa przygotował niniejszy raport ewaluacyjny dotyczący wdrażania „Strategii rozwoju gminy Oleśnica”. Składa się on, prócz niniejszego krótkiego wprowadzenia, z następujących części:

- Opisu metodologii ewaluacji,
- Prezentacji wyników wywiadu grupowego,
- Ocena realizacji celów i zadań strategii,
- Ogólne spostrzeżenia i wnioski wypływające z ewaluacji strategii gminy Oleśnica,
- Rekomendacje,
- Zakończenie i literatura przedmiotu.

1. Opis metodologii ewaluacji.

Jedną z najkrótszych definicji ewaluacji zaproponowaną przez L. Korporowicza określa ją jako „systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, działania bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów w celu ich usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia” (Korporowicz 1997). Poprawnie przeprowadzona ewaluacja wymaga zgromadzenia stosownej ilości danych wyjściowych umożliwiających następnie sporządzenie analizy. W trakcie realizacji badań ewaluacyjnych można stosować różnorodne metody badawcze, które zazwyczaj w praktyce tworzą pewną ich kombinację, pozwalającą pozyskiwać i uzupełniać informacje zdobyte jedną metodą przy użyciu innych. Łącząc to z różnorodnością źródeł (triangulacja), w konsekwencji prowadzi to do lepszego poznania badanego przedmiotu. W przypadku ewaluacji strategii gminy Oleśnica wykorzystane zostały następujące z nich:

- analiza dokumentów,
- wywiady indywidualne
- zogniskowany wywiad grupowy.

W przypadku pierwszej z zastosowanych metod interesował nas głównie dokument pn. „Strategia rozwoju gminy Oleśnica”. W polu naszego zainteresowania znalazły się także innego rodzaju dokumenty administracyjne przekazane nam przez przedstawicieli urzędu gminy. Niestety nie znalazły się wśród nich dokumenty typu oceniającego ponieważ we wcześniejszych etapach procesu zarządzania strategią nie prowadzono żadnych działań monitorujących jej efekty. Przeprowadzona przez nas analiza dokumentów dostarczyła przede wszystkim informacji o kontekście formalnym i historycznym badanego zjawiska, pozwalając poznać głębiej założenia ewaluowanego przedsięwzięcia i osiągnięte rezultaty. Potraktowaliśmy ją jako wstępny etap badań przygotowujący nas do właściwych badań terenowych. Istotą kolejnej metody, jaką były wywiady indywidualne było

zebranie danych jakościowych, w tym wypadku opinii osób zaangażowanych w badany program, szczególnie tych które uczestniczyły w opracowywaniu dokumentu strategii jak i ponosiły odpowiedzialność za jego wdrażanie. Ze względu na szczupłość zasobów ten typ badań nie objął bezpośrednich i pośrednich beneficjentów planu strategicznego. Ze względu na formę i stopień formalizacji, przeprowadzone wywiady miały charakter wywiadów częściowo ustrukturyzowanych tj. przeprowadzanych w oparciu o generalne do nich dyspozycje, a generalnie chodziło nam o ustalenie stopnia realizacji zadań i celów zawartych w dokumencie strategicznym. Zadania te były przedstawiane organizacyjnie odpowiedzialnym za ich realizację kierownikom poszczególnych komórek urzędu i szefom jednostek organizacyjnych, z pytaniem o ich opinię co do stopnia realizacji wraz z przesłankami formułowanej oceny. Mając na względzie prospektywny charakter ewaluacji interesowało nas także czy zadania strategiczne umieszczone w dokumencie zachowały swoją aktualność i powinny być potraktowane jako takie, których realizacja powinna być kontynuowana czyli winny one znaleźć się w nowej strategii. W trakcie pobytu grupy ewaluatorów w Oleśnicy przeprowadzono 12 takich wywiadów. Ostatnia z zastosowanych metod to zogniskowany wywiad grupowy (tzw. grupa fokusowa), który przybrał formę ustrukturyzowanej dyskusji, prowadzonej przez moderatora. W badaniu zebrani w jednym miejscu przedstawiciele różnych wydziałów urzędu gminy (7 osób), reprezentujący różne szczeble zarządzania i jednocześnie zaangażowani w realizację strategii zostali zaproszeni do dyskusji i konfrontacji opinii na temat oceny procesu strategicznego zarządzania gminą. W pewnym zakresie potraktowaliśmy tę moderowaną debatę jako okazję do zweryfikowania i podsumowania wcześniej zgromadzonych spostrzeżeń.

Ze względu na swoją charakterystykę, przeprowadzoną ewaluację należy zakwalifikować jako ewaluację ex-post, przeprowadzoną po realizacji pewnego programu. Kluczowym zadaniem tak realizowanego przedsięwzięcia jest zbadanie efektywności zaplanowanej interwencji, jej trafności i użyteczności w dłuższej perspektywie czasowej. Istotnym jest tutaj kompleksowa ocena odnosząca się do zakładanych celów, weryfikująca na ile udało się je osiągnąć. Mamy również nadzieję, iż spełni ona również drugą istotną funkcję wskazówki przy planowaniu kolejnego dokumentu strategicznego.

2. Prezentacji wyników wywiadu grupowego.

Zgodnie z wyżej zaproponowaną strukturą procedury ewaluacyjnej, istotnym jej elementem był wywiad grupowy. Jego rezultaty zostały zaprezentowane poniżej w postaci syntetycznego zapisu moderowanej dyskusji i płynących z niej wniosków. Jej ostateczny kształt uległ, w porównaniu z projektowaną wersją, dość istotnej modyfikacji, ze względu na relatywnie niską rangę dotychczas obowiązującego dokumentu w strukturze działań jednostki samorządowej.

1. Czy Strategia Rozwoju Gminy Oleśnica na lata 2000-2010 miała jakiś wpływ na życie mieszkańców?

- Wedle opinii pracowników urzędu mieszkańcy gminy nie znają strategii, a przynajmniej istnieje takie uzasadnione domniemanie. Według nich trudno też jednoznacznie ocenić oddziaływanie strategii na jakość życia mieszkańców.

2. Czy Strategia Rozwoju Gminy Oleśnica na lata 2000-2010 miała jakiś wpływ na funkcjonowanie urzędu?

- Niektóre komórki organizacyjne realizowały i realizują założenia strategii (np. kwestie dotyczące budownictwa). Inne tego nie robią. Jako przykład podano kwestie finansów (w tym podatków), rządzące się odrębną ustawą, na podstawie której zaspokajane są bieżące potrzeby, a strategia nie odnosi się do nich w bezpośredni sposób. W zakresie inwestycji, w opinii pracowników, biegną one własnym torem, a strategia niezależnie swoim. Zadania, nawet jeśli są realizowane, to pracownicy nie mają świadomości, że były one zawarte w tym dokumencie. W ich ocenie kierownictwo urzędu zna strategię, na jej podstawie wydaje polecenia odnośnie konkretnych zadań, a pracownicy jedynie je realizują (nie zaglądając do samego dokumentu). Strategia nie jest jednak przekładana na bieżące, codzienne działania.

3. Jakie są bariery w realizacji Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica na lata 2000-2010?

- Ciężko było przewidzieć 10 lat temu, jakie potrzeby i związane z nimi inwestycje będą musiały być realizowane. Istotą barierą jest ograniczenie środków finansowych na realizację zadań zapisanych w strategii, a pracownicy muszą rozwiązywać problemy, które pojawiają się na co dzień. Charakterystycznym mechanizmem wynikającym z barier finansowych jest rezygnacja z realizacji danego zadania na rzecz tych, które pojawiają się ad hoc. „Robi się głównie to czego chce społeczeństwo i czego się domaga”. Dodatkową okolicznością jest kwestia wyborów, w trakcie których czynnik polityczny odgrywa zasadniczą przeważającą rolę. Wtedy realizacja zadań wynikających ze strategii schodzi na dalszy plan. W roku przedwyborczym podejmowane są przede wszystkim działania mające na celu poprawę wizerunku gminy. Zadania strategiczne nie były realizowane również ze względu na problemy wewnętrzne urzędu gminy (zarzuty korupcyjne wobec kierownictwa urzędu, zmiana na stanowisku wójta) - stanowiło to hamulec dla realizacji inwestycji, niechętnie kupowano nieruchomości gruntowe oraz trudno było pozyskać nowych inwestorów.

4. Czy brak monitoringu strategii wpłynął na jej realizację?

- Pracownicy byli zgodni, że powinien zostać powołany zespół monitorujący realizację strategii, bowiem dotychczas niczego takiego nie było. Powinny być spotkania z pracownikami, przypominające treść strategii („fajnie jest się spotkać, porozmawiać, bo pamięć ludzka jest zawodna i ulotna”). Mają miejsce spotkania, które podsumowują roczne działania, lecz nie dotyczą one stricte strategii, a bieżących działań.

5. Czy dokument strategii był dostatecznie jasny i zrozumiały?

- Pewne symptomy wskazywały, iż pracownicy nie poświęcili wystarczająco dużo czasu na zapoznawanie się ze strategią. Przyznali wprost, że około 85% z nich jej nie zna. Ponadto sam dokument wydaje się im być mało komunikatywny.

6. Jakie zagadnienia czy problemy powinny zostać potraktowane jako najpilniejsze do rozwiązania i ujęte w nowej Strategii na lata 2011-2020?

- Misje powinny być kontynuowane. Jeżeli chodzi o sferę oświatową i rekreację to bardzo dużo zostało zrobione. Podobnie sytuacja wygląda w kwestii pomocy społecznej, choć i tutaj wciąż wiele pozostaje do zrobienia. Z pewnością do strategii powinny zostać wpisane zadania dotyczące tworzenia nowych miejsc pracy oraz podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej gminy.

7. Jakie są atuty a jakie problemy Gminy?

- Głównym problemem społecznym jest służba zdrowia - większość ośrodków zdrowia znajduje się w mieście Oleśnica. Na terenie samej gminy są dwa duże ośrodki. Pracownicy podkreślali fakt, że problemy służby zdrowia nie są tylko i wyłącznie problemami tej gminy, lecz powszechną bolączką w kraju. Atutem natomiast na pewno jest dogodne położenie względem Wrocławia, gdzie młodzi ludzie mogą podjąć studia.

8. Czy w Strategii powinny być zapisy dotyczące zarządzania gminą?

- Pracownicy nie byli w stanie wyczerpująco odpowiedzieć na to pytanie. Zasugerowali jedynie, że zarządzanie strategiczne powinno pozostać w gestii kierowników referatów, którzy powinni być szkoleni w tym zakresie.

9. Czy powinny być rozwinięte nowe technologie w urzędzie?

- Istnieją w tym obszarze spore potrzeby i należy podjąć starania o lepsze jej wyposażenie (odpowiedź pracowników: „przydałoby się, ponieważ gmina jest zacofana”).

10. Jakie jest miejsce gminy w Aglomeracji Wrocławskiej?

- Rozwój transportu może spowodować wzrost zainteresowania nieruchomościami na jej terenie. Dodatkowe szanse pojawią się po oddaniu do użytku Autostradowej Obwodnicy Wrocławia. Otworzą się nowe możliwości, które być może przyciągną większą ilość inwestycji (może w przyszłości powstanie na jej terenie specjalna strefa ekonomiczna).

11. Co według Państwa powinno zostać zrobione aby nowo opracowywana strategia nie pozostała tylko na papierze?

- Pracownicy wyrazili chęć uczestniczenia w opracowywaniu nowej Strategii. Jako uzasadnienie podali oni pewną prawidłowość, mianowicie jeżeli będą oni brali czynny udział w przygotowywaniu strategii będą w przyszłości bardziej się nią interesowali. Chcieliby także być przynajmniej informowani o przebiegu prac, a ponadto pytani o pewne szczegółowe kwestie z zakresu ich działalności. Dla lepszego upowszechnienia jej zapisów powinien zostać opracowany jej skrót, który byłby rozpowszechniony wśród pracowników urzędu i mieszkańców. Natomiast generalnie, strategia powinna być względnie małych rozmiarów oraz napisana w sposób bardziej czytelny i zrozumiały.

W naszej opinii przebieg spotkania jednoznacznie potwierdził wyżej sformułowaną tezę o niskiej randze zarządzania strategicznego w samorządzie oleśnickim. Nasi respondenci, chociaż wiedzieli o istnieniu strategii, to nie wykazywali się jej szczegółową znajomością. Bardzo niewielu z nich stosowało ją w trakcie bieżącej aktywności, a jeszcze mniejsza grupa czyniła to regularnie. Standardowym wytłumaczeniem był tu natłok bieżących spraw nie pozwalający na zajmowanie się strategicznym zarządzaniem. Ewidentnie marginalizowali oni swoją rolę w tym procesie wskazując, iż strategia „zatrzymuje się” na poziomie kierownictwa, które powinno ją znać i stosować, a nie dociera na konkretne stanowisko. Powoduje to sytuację w której pracownicy i komórki organizacyjne w większości opierają się w swojej pracy na krótkoterminowych, nie zapisanych planach, których cele, czasami i przypadkowo zbieżne były z celami i konkretnymi działaniami umieszczonymi w strategii.

3. Ocena realizacji celów i zadań strategii.

Kolejna część raportu zawiera ocenę realizacji celów i zadań strategii. Na podstawie ankiety ewaluacyjnej dotyczącej realizacji zadań przedstawionych w dokumencie strategicznym należy stwierdzić, iż z liczby 68 zadań sformułowanych w strategii w 2000 roku, zrealizowano w pełni 31 zadań, 24 zostało zrealizowanych częściowo lub są w trakcie realizacji, a 11 nie zrealizowano. Ocena realizacji dwóch zadań była tak ambiwalentna, iż pozostawiliśmy je bez jednoznacznego zapisu. Powyższe zestawienie można potraktować jako syntetyczną próbę oceny wykonania zadań strategicznych w okresie obejmującym implementację dokumentu strategicznego.

Warto w tym momencie zaznaczyć, iż ocena realizacji zadań jest trudna. Wynika ona min. ze sprzecznych opinii formułowanych przez poszczególnych respondentów. Wielu z nich bardzo optymistycznie a inni pesymistycznie postrzegali stopień ich realizacji. Mimo dopytywania o szczegóły czasami dodatkowych wyjaśnień, nie udało się uzyskać jednoznacznych opinii. Poniżej zamieszczona tabela prezentuje generalną ocenę dotyczącą realizacji zadań strategicznych zamieszczonych w strategii rozwoju gminy na lata 2000-2010.

Tabela 1 Zadania strategiczne i ich realizacja w latach 2000-2010

Zadania strategiczne	Liczba zadań	% realizacji zadań
Zadania w pełni zrealizowane	31	45,6
Zadania zrealizowane w części lub kontynuowane	24	35,3
Zadania niezrealizowane	11	16,2
Zadania bez oceny	2	2,90
Razem:	68	100

Tabelaryczne zestawienie świadczy o tym, iż zasadniczą część zadań zawartych w strategii, kierownicy referatów lub jednostek organizacyjnych postrzegają jako zrealizowane w całości lub zrealizowane częściowo / będące w trakcie realizacji. Stanowią one blisko 80% ogółu ocenianych działań. Poniżej prezentujemy tabelę ilustrującą realizację zadań ujętych w strategii rozwoju Gminy w latach 2000 - 2010.

3.1. Ewaluacja Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica - cele i misje

EWALUACJA STRATEGII ROZWOJU GMINY OLEŚNICA – CELE/MISJE

Bardzo proszę ocenić na podstawie swojej wiedzy i doświadczeń w jakim stopniu zostały zrealizowane misje zapisane w Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica na lata 2000 – 2010. Proszę ocenić w skali:

SKALA OCENY REALIZACJI MISJI: 1 – niezrealizowana, 2 – w małym stopniu zrealizowana, 3 – w średnim stopniu zrealizowana, 4 – w dużym stopniu zrealizowana, 5 – zrealizowana

Tabela 2 Ewaluacja Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica - cele i misje

MISJA	STOPIEŃ REALIZACJI				
	1	2	3	4	5
Misja 1. Stworzyć nowe miejsca pracy i dbać o poprawę warunków życia mieszkańców.			5x	2x	
W uzasadnieniu stopnia realizacji misji dominowała opinia, iż szczególnie zauważalna jest realizacja misji w obszarze dbania o poprawę warunków życia mieszkańców, zwłaszcza gdy chodzi o ocenę np. rozbudowa kanalizacji. Zdecydowanie gorzej oceniano realizację celu- misji w zakresie tworzenie nowych miejsc pracy.	W ocenie większości respondentów realizacja misji polegającej na tworzeniu miejsc pracy i dbałości o poprawę warunków życia została oceniona na poziomie średnim. Takich wskazań było 5. Dwoje rozmówców uznało, iż została ona osiągnięta w dużym stopniu. Taka sama ich liczba, nie uzasadniając swojego stanowiska, nie dokonała oceny. Rozmówcy wskazywali w swoich odpowiedziach na trudność w jednoznacznej ocenie stopnia realizacji misji – celu, ze względu na jego trudno mierzalną formułę.				

Misja 2 Podnieść poziom wykształcenia mieszkańców	1	2	3	4	5
<p>Wyrażone opinie i uzasadnienia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Te zadania realizują szkoły; podniesienie poziomu wykształcenia mieszkańców nie leży w gestii Urzędu Gminy. Przykładem działań w tym zakresie może być organizacja dojazdu dzieci do szkół. 2. Wykształcenie, edukacja, szkolnictwo. Modernizacja, remonty w szkołach – budowa sali gimnastycznej. Projekt ośrodka wielofunkcyjnego– zakończenie budowy w 2011 roku. W tym roku zakup 2,3 busów do szkół z mniejszych miejscowości. Uratowanie od likwidacji najmniejszej szkoły we Wszechświętym. 3. Co prawda Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej organizuje wiele kursów, szkoleń, spotkań organizacyjnych, ale ludzie są z natury leniwi i często nie korzystają z szans jakie się im daje. 4. W Gminie Oleśnica „kuleje” tworzenie nowych stowarzyszeń. Efektem edukacji powinno być podnoszenie poziomu wiedzy mieszkańców , na temat funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego. Na tę chwilę rozwój społeczeństwa obywatelskiego jest mały. Edukacja ma doprowadzić do tworzenia stowarzyszeń, organizacji pozarządowych. 5. Niski poziom wiedzy na temat realizacji tego zadania. Ankietowanemu jest znany fakt istnienia referatu ds. oświaty, który prawdopodobnie realizuje założenia tejże misji. 6. Cały czas prowadzone są działania, stwarzanie warunków, wykorzystywane są środki z Unii Europejskiej; wszystko zależy od konkretnej osoby, działania te głównie prowadzi GOPS; tworzone są warunki ku realizacji misji i powinna być ona nadal kontynuowana. 7. Wszystko zależy od ludzi, szkolenia i warunki stwarzane przez gminę nie są wykorzystywane. 		x	5x	1x	
	<p>Podobnie jak w wyżej ocenianej misji, tak i w przypadku tej polegającej na podniesieniu poziom wykształcenia mieszkańców, jej realizacja została oceniona przez większość na poziomie średnim. Takich wskazań było 5. Jeden z rozmówców uznał, iż została ona osiągnięta w dużym stopniu.</p>				

Misja 3 Zaspokoić potrzeby zdrowotne i pomocy społecznej mieszkańcom w trudnej sytuacji życiowej.	1	2	3	4	5
<p>Wyrażone opinie i uzasadnienia:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ośrodki funkcjonują w miarę dobrze, widać poprawę w działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej po zmianie dyrektora. Jednakże w tej materii jest wciąż wiele do zrobienia. Pomoc społeczna GOPS-u. Potrzeby zdrowotne – dotacja na remonty obiektów SP ZOZ. Program mammobusu – darmowe badania. Gmina ma dwie przychodnie, w tym szczególnie jedną o bardzo dobrym standardzie (Boguszyce - dla jednym stanowi to jednak problem z dojazdem, dlatego niektórzy mieszkańcy korzystają z ośrodków zdrowia w mieście Oleśnica). Ankietowana podkreśla, że wiele dobrego zostało zrobione, ale zawsze w kwestii ochrony zdrowia może być lepiej. Co do kwestii pomocy społecznej - pytanie te powinno być skierowane do Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej. Urzednicy przejmują się losem mieszkańców, informują ich. Realizowane jest wiele projektów, pozyskiwane są środki na pomoc dla mieszkańców Gminy. Utworzono Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, który prężnie działa w kwestii pomocy dla mieszkańców gminy. Na terenie gminy działają Zakłady Opieki Zdrowotnej (dwa publiczne m.in. w Boguszycach i Ligocie). powinno powstać więcej ośrodków zdrowia. jeśli znalazłby się ktoś kto chce otworzyć ZOZ gminy jak najbardziej stworzy ku temu warunki GOPS dociera wszędzie, wszyscy wiedzą gdzie znajduje się siedziba GOPS i mieszkańcy zawsze mogą się tam zgłosić. Funkcjonują ośrodki zdrowia i wszyscy mają do nich dostęp 			4x	3x	
<p>Realizacja trzeciej misji określonej jako zaspokajanie potrzeb zdrowotnych i pomocy społecznej mieszkańcom w trudnej sytuacji życiowej została oceniono na poziomie średnim. Takich wskazań było 4.</p>					

Misja 4 Stworzyć możliwości do aktywnego odpoczynku i kulturalnego spędzania czasu wolnego.	1	2	3	4	5
<p>Wyrażone opinie i uzasadnienia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Działają nowe świetlice. Dzieci i dorośli mogą spędzać czas wolny m.in. na salach gimnastycznych. Funkcjonuje jeden Orlik, z którego korzystają także mieszkańcy Miasta Oleśnica. Drugi Orlik jest w planach. 2. Kultura – GOK działa prężnie, istnieją świetlice wiejskie. Sale gimnastyczne przy szkołach służą jako miejsce wypoczynku i rekreacji – nieodpłatne zajęcia sportowe. Na terenie gminy otwarty basen w ośrodku turystycznym „Relax”. Wspólnie z gminą miejską projekt „Aktywna Oleśnica” - mający na celu rozpropagowanie marki Oleśnica 3. Ankietowana miała problem z jednoznacznym określeniem w jakim stopniu misja ta została zrealizowana ponieważ wiele z tych zadań należy do Gminnego Ośrodka Kultury i to właśnie ta jednostka organizacyjna powinna się na tej temat wypowiedzieć. 4. Nie ma infrastruktury „naturalnej” do wypoczynku. Istnieją niedostatki turystyczne, problemem jest również brak promocji. Problemem są również ścieżki rowerowe, jest to zawarte w strategii, ale brakuje realizacji tego przedsięwzięcia. Gmina przejęła ośrodek „Relax”, który mógłby stać się ciekawą propozycją dla mieszkańców i turystów. 5. Gminny Ośrodek Kultury bardzo dobrze wykonuje swoje działania. Wdraża bardzo dużo własnych inicjatyw. 6. Na terenie gminy sukcesywnie realizowane są działania z tej misji m.in. remonty. 7. Wybudowane zostały boiska, sale gimnastyczne, siłownie. 8. Bardzo dobrze duże możliwości jeśli chodzi o misję 4: są dni seniora, funkcjonują świetlice, GOPS m.in. współpracuje z GOKiem, nie ma problemów w zakresie tej misji. Młodszy czy starszy każdy znajdzie coś odpowiedniego dla siebie. 			4x	2x	2x
	Ocena realizacji czwartej misji polegającej na tworzeniu możliwości do aktywnego odpoczynku i kulturalnego spędzania czasu wolnego				

3.2. Ewaluacja Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica - zadania

EWALUACJA STRATEGII ROZWOJU GMINY OLEŚNICA – ZADANIA

Bardzo proszę ocenić na podstawie swojej wiedzy i doświadczeń w jakim stopniu zostały zrealizowane zadania zapisane w Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica na lata 2000 – 2010. Proszę ocenić w skali:

Skala oceny stopnia realizacji: **1 – niezrealizowane**, **2 – w pewnym stopniu zrealizowane**, **3 – zrealizowane w pełni**

Misja 1: Stworzyć nowe miejsca pracy i dbać o poprawę warunków życia mieszkańców.

Tabela 3 Cel główny 1.1. Poprawić atrakcyjność inwestycyjną gminy.

Lp.	Cele szczegółowe (zadania)	Stopień realizacji (1 – 3)	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
1.1.1.	Wyodrębnić obszary pod inwestycje	1-2	Zadanie należy zakwalifikować jako częściowo zrealizowane. Jest to w planach, ale będzie trudne do realizacji. Do tej pory nie było woli ze strony kierownictwa na realizację tego zadania. Przeszkodą do wyodrębnienia obszarów pod inwestycje jest na razie budowa drogi S8, musi ona zostać zakończona. Wymaga kontynuacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.1.2.	Stworzyć system zachęt dla inwestorów	2	Zadanie zrealizowane w pewnym zakresie. Podatki dla przedsiębiorstw nie były drastycznie podnoszone, są nawet niższe niż w mieście Oleśnica. Wspiera się przede wszystkim MSP. Jeden z ankietowanych ocenił, iż, zadanie zostało zrealizowane w 90%, bowiem „buduje się drogi, oczyszczalnie i dofinansowanie w tych kwestiach dalej będzie funkcjonować”. Zadanie wymaga kontynuacji.	<input type="checkbox"/> Tak
1.1.3.	Zorganizować kompleksową i skuteczną promocję gminy w zakresie jej oferty inwestycyjnej.	1	Zadanie nie było realizowane. Nie było promocji w kwestiach inwestycyjnych. Ankietowani nie byli w stanie określić dlaczego tak się działo. Powinna zostać stworzona kompleksowa i skuteczna promocja w zakresie oferty inwestycyjnej. Pewne działania zostały podjęte, jednak były one szczątkowe – dlatego powinny takie działania znaleźć się w nowej strategii.	<input type="checkbox"/> Tak
1.1.4.	Wesprzeć budowę obwodnicy oleśnickiej.	3	Obwodnica została wybudowana i funkcjonuje (jest częścią trasy S8). Podczas jej realizacji nie było żadnych problemów. Należy wspierać prace związane z jej konserwacją i ewentualną modernizacją.	<input type="checkbox"/> Nie

Tabela 4 Cel główny 1.2. Uporządkować gospodarkę wodno-ściekową gminy.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji (1 – 3)	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
1.2.1.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Dąbrowa.	1	Zadanie nie zostało zrealizowane, nie podłączono wsi Dąbrowa do oczyszczalni miejskiej. Brak planu i środków realizacji takiego projektu. Były też inne priorytety (inne wsie zostały podłączone). Została przygotowywana koncepcja programowa i przestrzenna, gdzie zawarte są cele i środki gminnej gospodarki wodno – ściekowej. Tam określono, które wsie będą podłączone do oczyszczalni miejskiej, a które nie. Wymaga to dogłębnej analizy. Zmiana przepisów w 2010 roku spowodowała konieczność zaktualizowanie kwestii oczyszczalni.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.2.2.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Bystre.	3	Zadanie należy traktować jako wykonane. Wybudowano nową oczyszczalnię. Nie wystąpiły żadne problemy w jego realizacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.3.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Nieciszów.	1	Zadanie nie zrealizowane. Nieciszów nie został podłączony do oczyszczalni miejskiej, ale podłączono ją do oczyszczalni znajdującej się w Bystrem. Brak było środków finansowych. Projekt został opracowany, jednak nie wiadomo czy będzie realizowany, gdyż są to ogromne koszty dla gminy. Uległy zmianie realia, uwarunkowania dlatego też podjęto inne działania. Zadanie nie powinno (nie będzie) kontynuowane ze względów ekonomicznych i finansowych. Jest zbyt mała liczba korzystających i pożądanym wyjściem powinny być przydomowe oczyszczalnie ścieków. W takim sensie zadanie powinno być przeformułowane i dalej kontynuowane w celu rozwiązania problemu.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.4.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Boguszyce.	3	Zadanie, w opinii rozmówców, zrealizowane. Oczyszczalnia jest cały czas rozbudowywana, powstają nowe budynki i są sukcesywnie podłączane do sieci.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.5.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Spalice.	3	Zadanie zrealizowane. Oczyszczalnia jest cały czas rozbudowywana, powstają nowe budynki i są sukcesywnie podłączane (i tylko w tym sensie powinno być kontynuowane).	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.6.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Smardzów.	3	Zadanie zrealizowane. Oczyszczalnia jest cały czas rozbudowywana, nowe budynki są sukcesywnie podłączane do sieci.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie

1.2.7.	Podłączyć do oczyszczalni miejskiej wieś Jenkowice.	1	Zadanie nie zrealizowane. Nie planowano tej inwestycji z powodów finansowych. Została przygotowywana koncepcja programowo i przestrzenna gospodarki wodno – ściekowej i tam będzie określone, które wsie będą podłączone do oczyszczalni miejskiej, a które nie. Są możliwe dwie opcje postępowania: podłączenia do lokalnej oczyszczalni ścieków lub przydomowych oczyszczalni.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.8.	Zbudować oczyszczalnię ścieków dla wsi leżących w zlewni rzeki Widawy (Ligota Mała, Krzeczyn).	1	Zadanie nie zrealizowane. Nie było takiego projektu a w miarę upływu czasu mieszkańcy sami sobie wybudowali przydomowe zbiorniki ścieków. Budynki są zbyt rozrzucone aby oczyszczalnia była opłacalna. Rozwiązaniem są przydomowe oczyszczalnie. Identyczna sytuacja jak w Dąbrowie.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.9.	Wesprzeć budowę przydomowych oczyszczalni ścieków.	2	Zadanie w części realizowane. Istotna kwestia było dofinansowanie z Funduszu Ochrony Środowiska, z którego gmina uzyskiwała 60% zwrotu kosztów. Respondenci nie są pewni jak będzie to realizowane w następnych latach. Wstrzymano inwestycje na rok (z dniem 1.11.2012 będzie wznowiona. Budowa takich oczyszczalni jest dofinansowana przez FOŚiGW. Od dnia 1.01.2010 nie istnieje gminny fundusz celowy i nie ma możliwości prawnych dofinansowania. Zadanie to będzie dofinansowane dalej na mocy uchwały rady gminy i po przedstawieniu odpowiedniej dokumentacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.2.10.	Znaleźć i wyznaczyć tereny pod wysypisko śmieci.	1	Zadanie nie zostało zrealizowane. Ankietowany uważa, że istniejące wysypisko spełnia dobrze swoje zadanie i nie widzi powodu aby tworzyć nowe. Ze względów technicznych i ekonomicznych gmina przystąpiła do porozumienia międzygminnego, które realizuje program „Modernizacja systemu gospodarowania odpadami na terenie południowej wielkopolski i części powiatu oleśnickiego”. Gmina będzie uczestniczyć w jego realizacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.2.11.	Sprywatyzować usługi związane z wywozem śmieci z indywidualnych gospodarstw domowych.	3	Projekt został zrealizowany. Wywozem odpadów zajmują się różne firmy, w tym spółka miejska (dobrze spełnia swoje zadania). Wywóz odpadów jest prowadzony przez przedsiębiorców po otrzymaniu pozwolenia od wójta. Mieszkańcy podpisują z nimi umowy. Wójt ma w tutaj funkcje kontrolne. Na terenie gminy działa kilka przedsiębiorstw zajmujących się wywozem nieczystości, nie ma jednego dominującego. Planowana zmiana ustawodawstwa w zakresie gospodarki odpadami w najbliższym czasie spowoduje konieczność podjęcia przez gminę ważnych decyzji w tej kwestii.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie

Tabela 5 Cel główny 1.3. Umożliwić mieszkańcom łatwe i bezpieczne poruszanie się w obrębie gminy.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
1.3.1.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Sokołowice-Boguszyce.	3	Zadanie zrealizowane. Nie było w trakcie realizacji żadnych utrudnień.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.2.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Ligota Mała-Krzeczyn.	2	Zadanie zrealizowane częściowo. Jest wykonywane zgodnie z planem. Ze względów finansowych jest realizowane w dwóch etapach.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.3.3.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Jenkowice-Smardzów.	1	Zadanie niezrealizowane z powodu budowy trasy szybkiego ruchu (dopiero po zakończeniu tej priorytetowej inwestycji gmina powróci do realizacji tego zadania).	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.3.4.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Cieśle-Sokołowice.	3	Zadanie w pełni zrealizowane (nie było żadnych utrudnień).	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.5.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Świerzna-Smolna.	1	Zadanie niezrealizowane. Trudność w jego realizacji wynikała z faktu, iż są to drogi powiatowe. Ze strony gminy nie ma żadnych przeszkód. Planowano zbudować skrót tego połączenia, ale go nie wykonano.	<input type="checkbox"/> Trudno powiedzieć
1.3.6.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Smolna-Nowa Ligota.	2	Zadanie jest wykonywane zgodnie z planem. z powodów finansowych dwa etapy tego zadania zostały zrealizowane.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.3.7.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Bystre-Ligota Wielka.	2	Zadanie w trakcie realizacji. Wykonawca stwarzał pewne problemy – m.in. opuszczał plac budowy.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.3.8.	Poprawić istniejące połączenie lokalne Poniatowice-Osada Leśna.	3	Zadanie zrealizowane. Nie było żadnych przeszkód w realizacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.9.	Zbudować drogę wewnątrzosiedlową w Osadzie Bystre.	1	Zadanie niezrealizowane. Priorytetem jest wykonanie oświetlenia i kanalizacji a dopiero potem zacznie się realizacja tego zadania.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
1.3.10.	Zbudować drogę wewnątrzosiedlową w Boguszycach Osiedlu.	3	Zadanie zrealizowane. Były pewne problemy przy współpracy ze wspólnotą osiedlową.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.11.	Zbudować chodniki oraz bezpieczne zatoki i przystanki autobusowe w Jenkowicach w związku ze wzrostem natężenia ruchu drogowego.	3	Zadanie zrealizowane. Nie było żadnych przeszkód w realizacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.12.	Zbudować chodniki oraz bezpieczne zatoki i przystanki autobusowe w Sokołowicach w związku ze wzrostem natężenia ruchu drogowego.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. jeśli chodzi o chodniki i przystanki autobusowe przy drogach gminnych to tak zostało to zrealizowane. ale przy drodze nr 25 nie ponieważ tym obszarem znajduje się pod zarządem	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Trudno

			Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych, gmina tylko dofinansowuje to zadanie	powiedzieć
1.3.13.	Zbudować chodniki oraz bezpieczne zatoki i przystanki autobusowe w Boguszycach w związku ze wzrostem natężenia ruchu drogowego.	3	Zadanie zrealizowane. Nie było żadnych przeszkód w realizacji.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.14.	Zbudować chodniki oraz bezpieczne zatoki i przystanki autobusowe w Ligocie Małej w związku ze wzrostem natężenia ruchu drogowego.	3	Zadanie zrealizowane w całości, bez przeszkód.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.15.	Poszerzyć obszar komunikacji miejskiej we współpracy z miastem Oleśnica na podstawie dokonanej analizy potrzeb i możliwości.	3	Zadanie zrealizowane. Gmina Oleśnica otacza miasto i stąd waga tego zadania.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.16.	Zweryfikować i poprawić oznakowanie dróg.	3	Zadanie wykonano w ciągu trzech lat. Jediną przeszkodą były warunki atmosferyczne.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.17.	Zmodernizować drogę wewnątrzosiedlową w Boguszycach Osiedlu.	3	Zadanie zrealizowane w całości (powtórzenie z pkt. 1.3.10)	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
1.3.18.	Zbudować drogę we wsi Wyszogród.	3	Zadanie w pełni zrealizowane (nie było żadnych przeszkód w trakcie realizacji).	<input checked="" type="checkbox"/> Nie

Misja 2: Podnieść poziom wykształcenia mieszkańców

Tabela 6 Cel główny 2.1 Dalszy rozwój i modernizacja istniejącej bazy szkolnej na terenie gminy Oleśnica.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
2.1.1.	Modernizacja sieci szkolnej polegająca na likwidacji oddziałów znajdujących się poza macierzystą szkołą.	3	Zadanie zrealizowane. Wszystkie szkoły są w obrębie jednego budynku. W opinii respondentów taki stan miał miejsce zawsze.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
2.1.2.	Wyremontować i rozbudować szkołę w Smolnej.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Szkoła rozbudowana i po części wyremontowana. Są prace wymagające kontynuacji (remont dachu). Szkoła powinna być dalej rozbudowywana, w kontekście przyjmowania 6-latków do pierwszej klasy od 2012 roku).	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
2.1.3.	Wyremontować i rozbudować szkołę w Ligocie Małej.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Remonty są stale potrzebne. Sytuacja jest analogiczna jak powyżej. Dyrektor szkoły ma plany aby dołożyć środków finansowych i rozbudować szkołę. Władze gminy są za. W szkole zawsze wykonywano remonty w ramach powstających potrzeb.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
2.1.4.	Zlikwidować szkołę w Boguszycach i przenieść do Sokołowic.	3	Zadanie zrealizowane. Szkoła została przeniesiona do budynku w mieście Oleśnicy a nie do Sokołowic.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
2.1.5.	Podjąć inwestycje w szkole w Poniatowicach.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Były prowadzone pewne remonty, wymieniono system ogrzewania. Zadanie nieprecyzyjnie sformułowane, trudno odnieść się do tej kwestii, nie wiadomo dokładnie o co w nim chodziło.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak <input checked="" type="checkbox"/> Trudno powiedzieć
2.1.6.	Zabezpieczyć tytuł prawny do użytkowania ZSZ w Oleśnicy na potrzeby gimnazjum.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Przejęto budynek po koszarach. Gmina ma w tej chwili własny budynek w którym mieści się Gimnazjum. Szkoła została przeniesiona do Oleśnicy na ul. Wileńską. Nie wiadomo dokładnie o co chodziło w kwestii zabezpieczenia tytułu prawnego do użytkowania ZSZ.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
2.1.7.	Rozwijać bazę dydaktyczno-naukową na bazie ZSZ w Oleśnicy.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Ankietowany nie wie czy zostało to zrealizowane. To jest w gestii szkół. To zadanie jest ciągle realizowane.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/> Trudno powiedzieć

Tabela 7 Cel główny 2.2 Zapobiegać odpływowi uczniów do szkół podstawowych w mieście.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
2.2.1.	Monitorować organizację transportu uczniów do szkół.	3	Zadanie zrealizowane. Wymaga ona jednak kontynuacji.	<input type="checkbox"/> Tak
2.2.2.	Przygotować materiały do kampanii informacyjno-promocyjnej warunków nauczania w szkołach gminnych.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Szkoły są reklamowane np. przez strony internetowe. Dyrektorzy działają w tym zakresie (organizują i wygrywają różnorakie konkursy co przyczynia się do kształtowania pozytywnego wizerunku szkół). Prowadzenie takich kampanii powinno się przekazać dyrektorom szkół. Mimo kampanii dzieci i tak uciekają. Problemem jest zaściankowe myślenie, że szkoły gminne są gorsze. Słaba infrastruktura szkół sprawia, że dzieci uciekają do gimnazjum w mieście Oleśnica. Może ukończenie sali przy gimnazjum sprawi, że zainteresowanie będzie większe. Dodatkowo nie ma odpowiednich środków finansowych.	<input type="checkbox"/> Tak
2.2.3.	Przeprowadzić kampanię informacyjno-promocyjną warunków nauczania w szkołach gminnych.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Sytuacja jak wyżej. Ciężko to jednoznacznie ocenić, czasami w gazetach pojawiają się jakieś informacje na temat warunków nauczania. Podobnie jak w zadaniu poprzednim, głównie szkoły powinny się zająć taką kampanią.	<input type="checkbox"/> Tak
2.2.4.	Rozwinąć system zajęć pozalekcyjnych we wszystkich szkołach gminnych.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Środki finansowe są dużym ograniczeniem.	<input type="checkbox"/> Tak
2.2.5.	Podłączyć każdą szkołę do sieci internet.	3	Zadanie w pełni wykonane. Nie ma w tej chwili szkoły gminnej, która nie miałaby podłączonego Internetu.	<input type="checkbox"/> Nie
2.2.6.	Zatrudnić logopedę, psychologa i pedagoga.	2	Zadanie częściowo wykonane. W niektórych szkołach tacy specjaliści są zatrudnieni, na część etatu. Środki finansowe są głównym ograniczeniem (zatrudnienie specjalistów dużo kosztuje). Jest to związane z obowiązkiem ustawowym: dla oddziałów przedszkolnych tacy specjaliści mają być obowiązkowo zatrudnieni od 2011 roku, dla reszty od 2012. Póki co nie w każdej szkole są tacy specjaliści. Wydatki na szkoły w budżecie gminy to wydatek rzędu 9 mln złotych rocznie.	<input type="checkbox"/> Tak
2.2.7.	Wyposażyć świetlice szkolne we wszystkich szkołach.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Zbyt mało środków finansowych. Niektóre szkoły radzą sobie same. Dawniej istniał Zakład Oświaty Samorządowej, teraz są to odrębne jednostki i one odpowiadają przed wójtem a nie przed kierownikiem tego referatu. Nie we wszystkich szkołach świetlice są należycie wyposażone, ale w wielu dużo już zostało zrobione.	<input type="checkbox"/> Tak

2.2.8.	Stworzyć system nagradzania najzdolniejszych uczniów w gminie i motywacji nauczycieli pracujących z najzdolniejszymi uczniami.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Jest taki system, specjalna uchwała o uczniach uzdolnionych sportowo, są nagrody; nauczyciele dostają dodatek motywacyjny; są nagrody dla najlepszego nauczyciela (wychowawcy), najlepszej klasy. Nie ma uchwały co do nagradzania dzieci szczególnie uzdolnionych. Może będzie jakieś stypendium, może w następnym roku, może za kilka lat. Motywację nauczycieli natomiast pozostają w gestii dyrektora szkoły, który wnioskuje do wójta o przyznanie nagrody.	<input type="checkbox"/> Tak
2.2.9.	Zwiększyć wyposażenie szkół w środki dydaktyczne i księgozbiory.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Jest szansa na fundusze z Unii Europejskiej. Jedne szkoły sobie radzą lepiej, inne gorzej. To zależy od dyrektorów.	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie
2.2.10.	Opracować system zachęt dla nauczycieli języków obcych.	0	Trudno ocenić stopień realizacji. Ankietowani nie mieli wiedzy na ten temat.	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie <input checked="" type="checkbox"/> <i>Trudno powiedzieć</i>

Misja 3 Zaspokoić potrzeby zdrowotne i pomocy społecznej mieszkańcom w trudnej sytuacji życiowej.

Tabela 8 Cel główny 3.1 Utrzymać ośrodki zdrowia w Boguszycach i Ligocie Polskiej.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
3.1.1.	Wygospodarować środki na ośrodek zdrowia w Boguszycach.	3	Zadanie zrealizowane. Ośrodek jest najlepszy gminie. Nie było problemów, cały czas kontynuowane jest to zadanie.	<input type="checkbox"/> Nie
3.1.2.	Wygospodarować środki na ośrodek zdrowia w Ligocie Polskiej.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Są przekazywane środki finansowe na remonty (położenie dachówek, elewacja). Nie było problemów z wygospodarowaniem środków, ale musi to zadanie być kontynuowane.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak

Tabela 9 Cel główny 3.2 Zapewnić mieszkańcom gminy dostępność usług rehabilitacyjnych, leczniczych i terapeutycznych.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
3.2.1.	Wspierać utworzenie w Boguszycach Osiedlu ośrodka warsztatów terapii zajęciowej poprzez wstrzymanie sprzedaży obiektu w Boguszycach.	3	Zadanie zrealizowane. Nie było problemów w trakcie realizacji zadania.	<input type="checkbox"/> Nie
3.2.2.	Stworzyć dogodne warunki dzierżawy pomieszczeń obiektu w Boguszycach.	3	Zadanie zostało zrealizowane. Nie było przeszkód w jego realizacji.	<input type="checkbox"/> Nie
3.2.3.	Wspierać utworzenie zakładu opiekuńczo-leczniczego na terenie gminy.	1	Ankietowani mieli trudność w ocenie zadania. Gmina nie podejmowała działań zmierzających do utworzenia ośrodka. Zadanie nie zostało zrealizowane, nie jest wiadomo dlaczego. Na terenie gminy działa Powiatowy Dom Pomocy Społecznej w Ostrowinie, który realizuje funkcje o zasięgu powiatowym. Respondenci są podzieleni co do przyszłości tego zadania. Przedstawiciel GOPS dostrzega potrzebę powołania takiej placówki, gdyż GOPS wysyła podopiecznych do innych ośrodków.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak

Misja 4 Stworzyć możliwości do aktywnego odpoczynku i kulturalnego spędzania czasu wolnego.

Tabela 10 Cel główny 4.1 Rozwinąć bazę kulturalną i sportowo-rekreacyjną.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
4.1.1.	Zaadaptować świetlicę w Poniatowicach na salę sportowo-widowiskową.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Od 2009 roku trwa remont. Są opóźnienia z jego realizacją. To największa sala w gminie, kiedyś był to budynek GOK. W najbliższym czasie zostanie ukończona w związku z tym nie ma potrzeby kontynuacji zadania.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
4.1.2.	Zmodernizować świetlicę w Bogusławicach.		Brak informacji ze strony respondentów.	<input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie <input checked="" type="checkbox"/> Trudno powiedzieć
4.1.3.	Rozbudować salę widowiskową w Boguszycach.	1	Zadanie niezrealizowane. Nie powinno być kontynuowane. Taką funkcję dzisiaj spełnia sala sportowa nieistniejącej szkoły. W ramach programu „Dom kultury plus” pojawił się nowy pomysł wybudowania GOK, który miałby być centrum kulturalnym. Miałyby powstać sala widowiskowa, studio nagrań (wiele zespołów wyraża chęć nagrywania płyt i takie rozwiązanie jest najkorzystniejsze). Wszystko po to by wyjść naprzeciw mieszkańcom i stowarzyszeniom.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
4.1.4.	Wyposażyć boiska w szatnie.	3	Zadanie zrealizowane. Prawie każde boisko ma szatnie. Z wykonaniem nie było większych problemów.	<input checked="" type="checkbox"/> Nie
4.1.5.	Założyć ogrzewanie w świetlicach.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Powinno być kontynuowane, ponieważ niektóre świetlice nie mają wystarczającego ogrzewania. Muszą być dogrzewane. Trzeba stworzyć jednolity system grzewczy.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
4.1.6.	Przekazać księgozbiory biblioteczne do bibliotek szkolnych i udostępnić mieszkańcom.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. W nowej strategii należy je przeformułować na „Ożywienie punktów bibliotecznych”. Punkty biblioteczne biorą książki z biblioteki i je dalej wypożyczają. Biblioteki powinny wychodzić do mieszkańców a nie na nich czekać. GOK chciałby wprowadzenia programu komputerowy MAK Plus (elektroniczna baza książek). W dalszej perspektywie należy go przyłączyć do programu ALEP, który jest baza książek obejmującą Dolny Śląsk. Takie działania aktywizują mieszkańców.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak

Tabela 11 Cel główny 4.2 Skutecznie promować ofertę kulturalno-sportową gminy.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.	Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
4.2.1.	Opracować i wydawać własny informator kulturalno-sportowy.	3	Zadanie jest realizowane na bieżąco. Opracowano informator i był wydawany jako Informator Gminny. Urząd przejął to zadanie. GOK chciałby wydawać swój biuletyn.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
4.2.2.	Opracować program promocji oferty kulturalno-sportowej gminy.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Brakowało dotychczas nowoczesnych programów promocji. Obecnie sytuacja się zmienia. Forma promocji jest modyfikowana. Powinno być dalej wdrażane.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
4.2.3.	Wdrożyć program promocji oferty kulturalno-sportowej gminy.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Promocja powinna być prowadzona w różnych formach, w ciekawszy sposób. Należy korzystać z różnych środków.	<input checked="" type="checkbox"/> Tak
4.2.4.	Stworzyć i redagować gminną witrynę internetową.	3	Zadanie zrealizowane. Strona istnieje 2 lata. Jest na bieżąco uaktualniana i teraz „ożyła”. Problemem są koszty. Wiele osób z niej korzysta. Wymaga doskonalenia: nie wszystkie informacje są łatwo dostępne (np. dokument strategii), zdarzają się błędy, należałoby ją wzbogacić. Wiele jednostek gminnych ma własne strony (GOK, szkoły i inne).	<input type="checkbox"/> Tak

Tabela 12 Cel główny 4.3 Rozwijać funkcje turystyczno-wypoczynkowe na terenie gminy.

Lp.	Zadanie realizacyjne	Stopień realizacji	Jeżeli zadania nie zrealizowano w pełni to proszę określić tego przyczyny.		Czy zadanie powinno być kontynuowane w nowej strategii? TAK – NIE
4.3.1.	Wskazanie terenów pod rozwój agroturystyki.	3	Zadanie zrealizowane. Gmina stworzyła warunki dla rozwoju agroturystyki. Nie mamy pełnej informacji o działających gospodarstwach.		<input checked="" type="checkbox"/> Nie
4.3.2.	Wskazanie terenów pod budowę domów letniskowych.	3	Zadanie zrealizowane. Gmina nie dysponuje terenami (być może w przyszłości). W planach zagospodarowania są wyznaczane tereny pod budowę domków letniskowych.		<input checked="" type="checkbox"/> <i>Trudno powiedzieć</i>
4.3.3.	Stworzyć ogródki jordanowskie.	2	Zadanie częściowo zrealizowane. Zamiast ogrodów jordanowskich wybudowano place zabaw. Powstają coraz to nowe place.		<input checked="" type="checkbox"/> Nie
4.3.4.	Nie dopuścić do sprzedaży mienia komunalnego służącego mieszkańcom gminy do aktywnego wypoczynku.	3	Zadanie zrealizowane. Stworzono bazę wypoczynkową, świetlice, boiska. Gmina tego mienia nigdy się nie pozbędzie.		<input checked="" type="checkbox"/> Nie

4. Ogólne spostrzeżenia i wnioski wpływające z ewaluacji strategii.

Na podstawie analizy dokumentów strategicznych oraz w oparciu o analizę danych empirycznych zebranych w trakcie procedury ewaluacyjnej sformułowano następujące wnioski ogólne dotyczące realizacji "Strategii rozwoju gminy Oleśnica":

- Dokument „Strategii rozwoju gminy Oleśnica.” nie stał się znaczącym impulsem rozwojowym, który oddziaływałby w istotny i zauważalny sposób na rozwój społeczny i gospodarczy jednostki samorządowej. Taka konkluzja jest uprawniona mimo tego, iż nasi respondenci w swoich wypowiedziach zwracali wielokrotnie uwagę na realizację zapisów zawartych w dokumencie. Potwierdza to również zestawienie tabelaryczne w raporcie na str. 7. Jednocześnie wyraźnie dostrzegalny jest brak funkcjonalnego powiązania pomiędzy tam sformułowaną polityką rozwojową a działaniem komórek i jednostek organizacyjnych czy poszczególnymi stanowiskami pracy.
- Zapisy dokumentu nie zostały przetransformowane na system zarządzania gminą i urzędem, co uczyniło je w dużym stopniu zapisami stricte „papierowymi” lub „symbolicznymi”. Nie spowodowano przełożenia misji, celów i zadań strategii na poziom konkretnych stanowisk pracy, w tym zadania i działania szefów urzędu, referatów i jednostek organizacyjnych gminy. Kierownictwo powinno wybierać cele a pracownicy je realizować (wtedy zgodnie z wizją i strategią można by było realizować cele i zadania strategiczne). Pracownicy nie mają wpisanych w zakres obowiązków realizacji strategii (jednak często zadania te pokrywają się z nią).
- Kierownicy funkcjonujący w urzędzie i jednostkach organizacyjnych gminy w niewielkim zakresie zarządzają swoimi działami w wymiarze strategicznym. Okolicznościami ograniczającymi takie możliwości są w ich opinii brak czasu i pod presją bieżących zadań związanych z działalnością urzędu. Jednocześnie realizując bieżące zadanie często nie mają świadomości, iż np. realizują cele i zadania strategiczne.
- Dokument strategiczny miał rozliczne wady merytoryczne i formalne, które przyczyniły się do tego iż był on realizowany w ograniczonym zakresie. Zabrakło w dokumencie konsekwencji w precyzyjnej delimitacji misji (których zapisano w dokumencie aż 4), celów i zadań strategicznych. Część zapisów zadań miała charakter celów a inne były formułowane jako trudne do jednoznacznej interpretacji deklaracje np. zadanie realizacyjne 4.3.4. (*Nie dopuścić do sprzedaży mienia komunalnego służącego mieszkańcom gminy do aktywnego wypoczynku*). Niespójność dokumentu rodziła w konsekwencji jego bardzo różne interpretacje terminologiczne, co ograniczało możliwość konsekwentnego jej realizowania.
- Powyższe okoliczności zadecydowały też o tym, iż ewaluacja strategii natrafiła na bardzo poważne trudności wynikające z odmiennych interpretacji jej zapisów.
- W związku z realizacją strategii nie dopracowano się jednoznacznej formuły zarządzania strategią. Nie zbudowano struktury i mechanizmu monitoringu i ewaluacji strategii rozwoju.

- W trakcie realizacji strategii nie nadano jej znaczącej rangi politycznej i społecznej co zaowocowało niską rangą dokumentu w strukturze zarządzania gminą i samym urzędem. W konsekwencji niewielka część pracowników miała świadomość wagi tego narzędzia, znała jego treść i korzystała z niego w bieżącej praktyce administracyjnej. Można nawet pokusić się o tezę, iż dokument w związku z kryzysem jaki dotknął władzę lokalną, stracił na znaczeniu w obliczu zmiany osób pełniących kluczowe stanowiska w gminie. Ze względu na konieczność uporządkowania bieżącej sytuacji, nowe władze traktowały realizację strategii jako mniej istotną.
- W sytuacji gdy spora część zadań nie została w pełni zrealizowana oraz istnieją znaczące niezaspokojone potrzeby, nasi respondenci widzą potrzebę opracowania nowej strategii, a następnie jej skutecznej realizacji.

5. Rekomendacje wypływające z ewaluacji strategii gminy Oleśnica.

Ewaluacja „Strategii rozwoju gminy Oleśnica.” oraz literatura przedmiotu wskazuje na konieczność uwzględnienia w pracach nad strategią następujących rekomendacji:

- Aby nowy dokument strategiczny stał się znaczącym impulsem rozwojowym i wpłynął na rozwój społeczny i gospodarczy gminy, należy nadać mu znaczącą rangę polityczną i zarządczą, w wymiarze zarządzania wspólnotą i urzędem.
- W praktykę zarządzania urzędem należy wdrożyć rozwiązania zapewniające wśród pracowników urzędu:
 - świadomość wagi strategii w systemie zarządzania,
 - znajomość tego narzędzia, jego treści i instrumentarium,
 - zdolność do korzystania ze strategii w bieżącej praktyce administracyjnej.
- W zapisach dokumentu strategicznego należy dążyć do precyzyjnego sformułowania celów i zadań strategicznych.
- Na etapie planowania należy zapewnić optymalny system zarządzania strategią, obejmujący mechanizm jej monitoringu i ewaluacji.
- Na kierownikach powinien ciążyć obowiązek opanowania i stosowania różnorodnych narzędzi zarządzania strategicznego.

6. Zakończenie

Ewaluacja „Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica.” pozwala na w miarę całościową ocenę stopnia jej wykonania. Sformułowane powyżej wnioski mają wstępny charakter. Liczymy, iż zamieszczone uwagi pomogą w usprawnieniu procesu zarządzania strategicznego w kolejnym cyklu rozwoju lokalnego.

Literatura przedmiotu

1. Babie, E., Badania społeczne w praktyce, PWN Warszawa 2003.,
2. Brol R., red., *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2001.
3. Brol R., red., *Zarządzanie rozwojem lokalnym - studium przypadków*, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 1998.
4. Czornik M., red., *Wdrażanie strategii rozwoju Gminy*, Wyd. AE w Katowicach Katowice 2003.
5. Kaplan, R.S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników*, PWN Warszawa 2007.
6. Kłósowski, W., Warda, J., *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Bielsko-Biała 2001.
7. Kogut-Jaworska, M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego*, Wyd. Cedewu, Warszawa 2008.
8. Korporowicz L., red, *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.
9. Krupski, R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wrocław 1998.
10. Markowski, T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999.
11. Noworól, A., *Instrumenty zarządzania rozwojem Gminy*, Wyd. IGPIK Kraków 1998.
12. Zalewski A., red., *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2005.

Spis tabel

Tabela 1 Zadania strategiczne i ich realizacja w latach 2000-2010.....	8
Tabela 2 Ewaluacja Strategii Rozwoju Gminy Oleśnica - cele i misje	10
Tabela 3 Cel główny 1.1. Poprawić atrakcyjność inwestycyjną gminy.....	14
Tabela 4 Cel główny 1.2. Uporządkować gospodarkę wodno-ściekową gminy.....	15
Tabela 5 Cel główny 1.3. Umożliwić mieszkańcom łatwe i bezpieczne poruszanie się w obrębie gminy.	17
Tabela 6 Cel główny 2.1 Dalszy rozwój i modernizacja istniejącej bazy szkolnej na terenie gminy Oleśnica.....	19
Tabela 7 Cel główny 2.2 Zapobiegać odpływowi uczniów do szkół podstawowych w mieście.	20
Tabela 8 Cel główny 3.1 Utrzymać ośrodki zdrowia w Boguszycach i Ligocie Polskiej.....	22
Tabela 9 Cel główny 3.2 Zapewnić mieszkańcom gminy dostępność usług rehabilitacyjnych, lecniczych i terapeutycznych.	22
Tabela 10 Cel główny 4.1 Rozwinąć bazę kulturalną i sportowo-rekreacyjną.	23
Tabela 11 Cel główny 4.2 Skutecznie promować ofertę kulturalno-sportową gminy.	24
Tabela 12 Cel główny 4.3 Rozwijać funkcje turystyczno-wypoczynkowe na terenie gminy.	25