Uchwała Nr XIII/88/15
Rady Gminy Goworowo
z dnia 28 września 2015r.

w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Gminy Goworowo na lata 2015-2020

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2013 r., poz. 594 z późn. zm.) w związku z art. 3 pkt 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2014r. poz. 1649 z późn. zm.) Rada Gminy Goworowo uchwala , co następuje:

§ 1.

Przyjmuje się Strategię Rozwoju Gminy Goworowo na lata 2015 – 2020 stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2.

Wykonanie uchwały powierza się Wójtowi Gminy.

§ 3.

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Gminy
Rafał Iwański

Zał. do uchwały Nr XIII/88/15
Rady Gminy Goworowo z dn. 28.09.2015r.

STRATEGIA ROZWOJU GMINY GOWOROWO NA LATA 2015 - 2020

SPIS TREŚCI

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

I. Dokumentacja strategiczna 3
1. Pozyskanie danych, ich synteza i analiza 4
2. Analiza otoczenia, określenie pozycji jednostki w otoczeniu jednostek samorządowych. 4
II. Misja i wizja rozwoju 4
III. Analizy strategiczne 5
1. Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki, ... 5
2. Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS 9
IV. Alternatywne ścieżki rozwoju gminy 11
Alternatywne ścieżki rozwoju pod kątem potencjału społecznego, zasobów naturalnych, produktów turystycznych, możliwości inwestycyjnych i komunikacji 11
V. Cele 14
VI. Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji 16
Potencjalne trudności w osiągnięciu każdego z celów strategicznych, działania zapobiegawcze i naprawcze właściwe dla potencjalnych trudności w osiągnięciu celów strategicznych. 18
VII. Strategiczna karta wyników 20
Główne zadania niezbędne do realizacji celów strategicznych i ocena spodziewanych rezultatów tych zadań 20

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

„Szanse bardzo lubią tych, którzy są na nie przygotowani"

Ludwik Pasteur

Niniejszy dokument „Strategia Rozwoju Gminy Goworowo do roku 2020" opracował Zespół Strategiczny powołany zarządzeniem nr 7/2014 Wójta Gminy Goworowa z dnia 5 lutego 2014r. w składzie:

1. Hanna Damięcka – koordynator
2. Anna Turkiewicz – z-ca koordynatora
3. Bożena Ptak – członek
4. Elżbieta Owczarek – członek
5. Marianna Skierkowska – członek
6. Marek Radecki – członek
7. Teresa Orłowska – członek
8. Jan Zięba – członek
9. Antoni Mulawka – konsultant
10. Anna Pietras – konsultant

W pracach zespołu brała udział Małgorzata Maria Kulesza – Wójt Gminy Goworowo.

I. Dokumentacja strategiczna

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników",
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

1. Pozyskanie danych, ich synteza i analiza

Początek prac Zespołu nad strategią dał „Raport o stanie Gminy Goworowo", zawierający najważniejsze dla jej rozwoju, aktualne fakty, trendy i tendencje w życiu gminy, pozwalający na analizę punktu wyjścia do zmian związanych z budowy strategii. Raport sporządzony był według obszarów związanych z 9 podstawowymi motorami rozwoju lokalnego, którymi są:

1. Kapitał społeczny, społeczny klimat rozwoju
2. Przywództwo
3. Zasoby środowiska naturalnego
4. Zasoby pracy
5. Teren i korzyści miejsca
6. Potencjał gospodarczy
7. Kapitał finansowy /inwestycyjny/
8. Poziom nauki, techniki, kultury
9. Zainwestowanie infrastrukturalne.

Analiza danych zawartych w raporcie odbywała się w kolejnych etapach prac Zespołu Strategicznego, powołanego zarządzeniem wójta Goworowa i opisana jest w dalszej części opracowania. Dane do raportu zgromadzone zostały w Urzędzie Gminy, instytucjach otoczenia, źródłach statystycznych, organizacjach lokalnych, w tym lokalnego środowiska gospodarczego.

Opracowanie niniejsze jest wynikiem projektu, prowadzonego przez Międzynarodowy Instytut Outsourcingu z siedzibą w Elblągu. Doradztwo strategiczne w ramach projektu prowadziła firma „& Jefremienko – municypalne usługi doradcze" z Warszawy.

2. Analiza otoczenia, określenie pozycji jednostki w otoczeniu jednostek samorządowych.

Najważniejsze dane ogólne znajdują się w obszernym „Raporcie o stanie gminy Goworowo", stanowiącym suplement do niniejszego dokumentu..

II. Misja i wizja rozwoju

Prace nad wizją Goworowa koncentrowały się na określeniu obrazu pożądanego stanu gminy w horyzoncie strategii, na tym, co chce się stworzyć realizując strategię, a nie na tym, co chce się odrzucić. Formułowanie wizji opierało się na obrazach jej przyszłego rozwoju. Przyjęto zasadę, że wizja to obraz czegoś, co można zobaczyć oczami wyobraźni. W rezultacie wizję sformułowano jak niżej:

W objęciu Narwi i Orza, w czystym powietrzu, wśród zdrowej natury Goworowo zaprasza – odwiedź nas, zamieszkaj tu, poznaj nasze dwory szlacheckie, urokliwe wsie i życzliwe serca.
Gmina Goworowo – tu się wraca.

Misja to zapisanie systemu wartości oraz ważnych kierunków dążeń wspólnoty. Wartości to przekonania o tym, że pewne cechy są pożądane, wskazują, co jest słuszne, lub ma podstawowe

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników",
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

znaczenie dla każdego z nas. Są dla nas wskazówkami w działaniu i dokonywaniu wyborów.

Misja to uzasadnienie sensu istnienia wspólnoty, ujęta w sposób najbardziej syntetyczny deklaracja intencji mieszkańców i przywódców gminy, co do zasad i kierunków jej przyszłego rozwoju. Kierowano się założeniami, że zapis misji powinien być:

1. Możliwie krótki, sentencjonalny, wpadający w oczy.
2. Nacechowany emocjonalnie.
3. Oryginalny.
4. Nacechowany lokalnie.

W wyniku dyskusji misję Gminy Goworowo sformułowano następująco:

Nasze zasady to partnerstwo, życzliwość dla drugiej osoby, poszanowanie różnic i wzajemne zaufanie. Na tych wartościach będziemy zawsze opierać nasz dzień dzisiejszy i przyszłość gminy Goworowo.

III. Analizy strategiczne

1. Diagnoza jednostki samorządowej, analiza społeczno-ekonomiczna, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń jednostki,

Celem kluczowej analizy rzeczywistości, jaką była analiza SWOT (Mocne i Słabe Strony, Szanse i Zagrożenia), było określenie możliwości oddziaływania organów gminy i jej środowisk na zmiany i rozwój lub stwierdzenie braku takich możliwości za strony samorządu i mieszkańców.

Dlatego z kilku możliwych podejść, jakie stosuje się, wykonując tę analizę SWOT, która stanowi nadal podstawowe narzędzie identyfikacji stanu jednostki samorządowej, zastosowano podejście, które zakłada, że silne i słabe strony to elementy leżące w pełni w obszarze oddziaływania władz samorządowych, a szanse i zagrożenia to czynniki, na które nie mają one bezpośredniego, decydującego wpływu.

Do analizy wykorzystano przede wszystkim raport o stanie gminy oraz wiedzę i doświadczenia członków Zespołu. Łącznie zdefiniowano prawie 170 istotnych z punktu widzenia rozwoju faktów, zjawisk, trendów i tendencji. Wstępne wyniki analizy SWOT, sprowadzone do kluczowych dla przyszłości elementów, zdaniem Zespołu, przedstawione zostały poniżej.

SILNE STRONY

1. Baza turystyczna GOKSiR
2. Dobra infrastruktura komunalna
3. Dobra współpraca z mieszkańcami sąsiednich gmin
4. Dobre drogi lokalne
5. Dobrze rozwinięty transport publiczny
6. Duża liczba imprez lokalnych
7. Dużo placówek kulturalnych
8. Duży udział gminy w promowaniu rolnictwa

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

9. Klub Sportowy ORZ
10. Liczne imprezy regionalne
11. Obiekty sportowe, Orlik, siłownia
12. Prężny GOKSiR
13. Promocja tradycji i regionu
14. Skuteczne działania na rzecz rozwoju sportu i turystyki
15. Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych
16. Spartakiada Osób Niepełnosprawnych
17. Stowarzyszenie na rzecz rozwoju wsi "Sąsiad"
18. Stowarzyszenie osób i rodziców dzieci niepełnosprawnych
19. Targi przedsiębiorczości dla lokalnych przedsiębiorców
20. Towarzystwo Przyjaciół Goworszczyzny
21. Wsparcie samorządu dla organizacji pzarządowych
22. Współpraca grup społecznych
23. Wysoki poziom znajomości angielskiego i rosyjskiego w gimnazjum
24. Wysokie miejsca uczniów w różnych konkursach
25. Wzrost liczby budynków mieszkalnych
26. Wzrost wyników nauczania w gimnazjum
27. Zróżnicowany sektor pozarządowy

SZANSE

1. 395 przedsiębiorstw.
2. 4 kluby sportowe
3. Stanowiska archeologiczne, grodziska
4. Chów zachowawczy bydła białogrzbietego
5. Chów zachowawczy kur zielononóżek
6. Czyste powietrze
7. Czyste środowisko naturalne
8. Dobre położenie pomiędzy dwoma rzekami
9. Dobre złoża wodonośne, dobrze izolowane
10. Dostępność firm udzielających wsparcia dla rozwoju przedsiębiorczości
11. Duża liczba wykształconych, pozytywnie myślących osób
12. Duże kompleksy leśne, (30% pokrycia), w tym nad rzeką Narew
13. Dwór w Ponikwi Małej
14. Gazociąg "Jamal"
15. Gmina rolnicza 1914 gospodarstw
16. Istnienie wzorcowych gospodarstw
17. Klub Seniora Goworowo, aktywne środowisko
18. Kobieca drużyna pożarnicza
19. Koło Gospodyń Wiejskich
20. Krajobrazy nadrzecznych łąk
21. Liczna gatunki drzew i zwierząt chronionych
22. Linia energetyczna wysokiego, średniego i niskiego napięcia
23. Linia kolejowa Ostrołęka - Wyszków - Tłuszcz
24. Malejące saldo migracji, mniejszy odpływ
25. Młodzi, prężni rolnicy przejmują gospodarstwa
26. Natura 2000

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

27. Niezurbanizowany krajobraz wiejski, przestrzeń
28. Ośrodek Edukacji Regionalnej
29. Pałac w Brzeźnie z parkiem krajobrazowym
30. Pałac w Szczawinie i historia rodziny Glinków
31. Położenie w obrębie 2 mezoregionów: międzyrzecza łomżyńskiego i doliny dolnej Narwi
32. Pozytywne nastawienie mieszkańców na nowe technologia - wiatraki
33. Przewaga piekarni, rozwój, tradycje piekarnicze, znana w powiecie cukiernia - piekarnia.
34. Rozwój agroturystyki
35. Rozwój drobnego przetwórstwa rolnego
36. Rozwój rolnictwa ekologicznego - 34 gospodarstwa
37. Rozwój turystyki wiejskiej
38. Rzeka Narew
39. Rzeka Orz
40. Sąsiedztwo z gminami rolniczymi
41. Tania siła robocza
42. Uprawa i zbiór pasz
43. Zagłębie szkółkarstwa
44. Zasoby pisku, żwiru i innych naturalnych materiałów budowlanych
45. Wyrób wędlin metodą tradycyjną
46. Zdrowe położenie z dala od dużych aglomeracji miejskich, dróg tranzytowych.

SŁABE STRONY

1. Brak pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami UG
2. Brak zgody wśród mieszkańców
3. Duża aktywność szkoleniowa w rozwoju agroturystyki, a nadal brak gospodarstw
4. Łatwy dostęp młodych do używek
5. Mała aktywność mieszkańców
6. Mała liczba klubów sportowych
7. Niewykorzystane możliwości i walory rzek
8. Niewystarczająca promocja zabytków
9. Niezdiagnozowane dobrze osoby wyraziste, przywódcy
10. Niska świadomość społeczeństwa w dziedzinie zanieczyszczeń środowiska
11. Niski nakład na kulturę i turystykę
12. Niskie dochody własne gminy
13. Niskie wyniki nauczania w porównaniu do średnich wojewódzkich i krajowych
14. Odpływ młodych i wykształconych.
15. Osoby uznane za wyraziste nie wpływają na wyrazistość
16. Przywództwo źle zdiagnozowane
17. Słaba aktywność organizacji pozarządowych, jeśli wyłączymy pracowników gminy
18. Słaba komunikacja
19. Słaby zasięg sygnału internetowego
20. Społeczeństwo nie chce uczestniczyć w różnych sprawach gminy, tylko około 10 % mieszkańców chce uczestniczyć
21. Wysokie bezrobocie
22. Zbyt mała liczba mieszkań komunalnych
23. Zbyt małe wykorzystanie wyrazistych postaci gminy i osób związanych z gminą (urodzonych i

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

mieszkających)

ZAGROŻENIA

1. Brak finansowego kapitału wewnętrznego
2. Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców
3. Brak zakładów produkcyjnych
4. Duża liczba miejscowości, rozdrobnienie
5. Duża odległość od miast
6. Mała liczba organizacji pozarządowych działających w formie stowarzyszeń
7. Małe gospodarstwa rolne przeważają
8. Migracja młodych do miast i za granicę
9. Natura 2000
10. Niska aktywność przedsiębiorców, brak dialogu z otoczeniem
11. Niska klasa czystości wód w rzekach
12. Niski przyrost naturalny
13. Problem alkoholizmu
14. Przeważa działalność rolnicza, dla której brak alternatywy
15. Mało produktów turystycznych
16. Rozwój firm działających poza terenem gminy Goworowo
17. Słaba sieć gazowa
18. Starzejące się społeczeństwo
19. Trudności w pozyskaniu kapitału zewnętrznego dla samorządu i środowisk
20. Upadające gospodarstwa rolne
21. Zanieczyszczona rzeka Orz
22. Zanieczyszczone lasy
23. Mała liczba gospodarstw agroturystycznych
24. Mała liczba gospodarstw ekologicznych
25. Zmniejszająca się liczba ludności
26. Zmniejszająca się liczba zarejestrowanych firm prywatnych
27. Zróżnicowane gleby z przewagą gleb o niskiej klasie bonitacyjnej

Po zastosowaniu widocznych poniżej kryteriów selekcji (w doniesieniu tak do elementów pozytywnych, jak i negatywnych), lista końcowa analizy SWOT zamknęła się w kilkunastu elementach.

Kryteria selekcji: - co jest ważne dla przyszłości:

1. To, co poprawia atmosferę współpracy w gminie, integruje ludzi,
2. Wspiera rozwój, zmiany na lepsze,
3. Wspiera przedsiębiorczość, w tym młodych,
4. Jest trwałą wartością, trwałym lokalnym zasobem,
5. Jest oryginalne, nasze, unikalne,
6. Tworzy warunki do pozyskiwania kapitału i finansowania zewnętrznego.

Kryteria selekcji - co zagraża przyszłości:

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

1. To, co pogarsza atmosferę współpracy w gminie, dezintegruje ludzi;
2. Przeszkadza przedsiębiorczości, inwestorom;
3. Utrudnia realizację ważnych strategicznie celów;
4. Niszczy zasób lokalny;
5. Zimniejsza konkurencyjność gminy;
6. Pogarsza jakość życia;
7. Tworzy zagrożenia fizyczne dla ludzi;
8. Odstrasza otoczenie.

Ostateczna lista kluczowych elementów analizy SWOT

SILNE STRONY

1. **Duży udział gminy w promowaniu rolnictwa,**
2. **Promocja tradycji i regionu,**
3. **Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych przez samorząd,**
4. **Współpraca grup społecznych i wsparcie samorządu dla organizacji pozarządowych.**

SZANSE

1. **Rozwój turystyki wiejskiej,**
2. **Rozwój rolnictwa ekologicznego,**
3. **Zagłębie szkółkarstwa,**
4. **Wyrób wędlin metodą tradycyjną.**

SŁABE STRONY

1. **Brak zgody wśród mieszkańców,**
2. **Łatwy dostęp młodych do używek,**
3. **Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców,**
4. **Wysokie bezrobocie.**

ZAGROŻENIA

1. **Brak finansowego kapitału wewnętrznego,**
2. **Słaba aktywność organizacji pozarządowych,**
3. **Migracja młodych do miast i za granicę,**
4. **Duża liczba miejscowości, rozproszenie wsi i osad.**

Refleksja strategiczna sprowadziła się do następujących wniosków:

1. Bogaty zasób naturalny jest mało konkurencyjny w stosunku do najbliższego otoczenia.
2. Wybijającym się zasobem jest renta położenia z dala od dużej aglomeracji miejskiej oraz zdrowa natura.
3. Techniczna infrastruktura rozwojowa jest względnie rozwinięta, zwłaszcza dotyczy to gminnej sieci dróg publicznych, ale w niezadowalającym stanie.
4. Kapitał społeczny nie jest postrzegany, jako istotny motor rozwoju.

2. Bilans strategiczny, wybór optymalnej drogi rozwoju. Analiza SWOT/TOWS

Każda strategia w swojej zasadniczej idei sprowadza się do czterech nakazów:

- **Silne strony wzmacniamy;**
- **Słabe strony niwelujemy;**

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

- **Szanse wykorzystujemy;**
- **Zagrożeń unikamy.**

Poza wyzwaniem polegającym na rozstrzygnięciu, które z tych czterech działań powinno być priorytetowe, to dodatkowo nie zawsze wykonywanie tych czterech działań jednocześnie – jest możliwe. Rozstrzyga o tym typ strategii lokalnej, jaki można przyjąć, o czym jest mowa poniżej.

Analizą zastosowaną w celu zbadania wzajemnych zależności pomiędzy najważniejszymi cechami stanu obecnego i przyszłego (SWOT), jest analiza SWOT/TOWS.

Analiza SWOT/TOWS pozwala określić obecną pozycję gminy oraz typy strategii rozwoju, jakie gmina może wziąć pod uwagę. Precyzuje, która z czterech grup elementów rzeczywistości – silne, słabe, szanse, zagrożenia będzie wywierać największą presję strategiczną w przyszłości.

W ramach tej analizy stawiane są pytania, które prowadzą do ustalenia jednego z typów strategii. Zależnie od tego, która grupa czynników spowoduje tę presję wybiera się typ strategii – agresywną, konserwatywną, konkurencyjną lub defensywną oraz strategii mieszanych. Pytania w tabeli poniżej

Analiza SWOT	Analiza TOWS
1. Czy siły pozwolą wykorzystać szanse?	5. Czy zagrożenia osłabią siły?
2. Czy słabości „zablokują" wykorzystanie szans?	6. Czy szanse spotęgują siły?
3. Czy siły pozwolą na przezwyciężenie zagrożeń?	7. Czy zagrożenia spotęgują słabości?
4. Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń?	8. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabości?

Dla każdego z 8 pytań zbudowano macierz relacji, za pomocą której zbadano wzajemne oddziaływanie pomiędzy poszczególnymi elementami SWOT. Wyjaśniło to, jaka strategia jest możliwa dla gminy Goworowo. Typy możliwych strategii lokalnych zdefiniowano następująco:

Strategia agresywna: Przeważają mocne strony, a w otoczeniu silnie powiązane z nimi szanse, strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwa czynniki.

Strategia konserwatywna: Niekorzystne otoczeniu, ale silnie powiązany z zagrożeniami zewnętrznymi zespół mocnych stron. Gmina jest więc w stanie odpowiedzieć na zagrożenia. Wspólnota nie jest w stanie intensywnie się rozwijać, gdyż zespół mocnych stron nie koresponduje z szansami otoczenia, ale jest w stanie skutecznie przezwyciężać zagrożenia.

Strategia konkurencyjna: Gmina ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu, co pozwala utrzymywać swoją pozycję. Jednak słabość wewnętrzna uniemożliwia wykorzystanie szans, które daje otoczenie zewnętrzne. Strategia koncentruje się więc na eliminowaniu wewnętrznych słabości, aby w przyszłości lepiej wykorzystać szanse otoczenia.

Strategia defensywna: Słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje duże ryzyko klęski rozwojowej. Strategia nastawiona na przetrwanie.

Typ strategii wskazuje na możliwe kierunki strategicznej zmiany, do której należy dążyć. Inaczej mówiąc, na które elementy ze sformułowanych poniżej położyć należy największy nacisk:

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników",
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

W przypadku gminy Goworowo punktacja analizy SWOT/TOWS ułożyła się następująco:

	SZANSE	ZAGROŻENIA
SILNE	STRATEGIA AGRESYWNA 57	STRATEGIA KONSERWATYWNA 34
SŁABE	STRATEGIA KONKURENCYJNA 35	STRATEGIA DEFENSYWNA 52

Powyższa, końcowa tabela analizy punktowej powiązań i wzajemnego oddziaływania elementów analizy SWOT/TOWS na siebie ukazała, (żółte pola pokazują, z jaką siłą oddziałują na siebie krzyżujące się w tym polu dwa elementy analizy SWOT, na przykład silne i szanse), że przewagę zyskała strategia ofensywna i defensywna jednocześnie. Jest to pozorna sprzeczność. Analiza wyjaśnia, które czynniki elementy analizy SWOT, czyli opisu rzeczywistości będą decydować o przyszłości. Zatem z czterech działań:

- Silne strony wzmacniamy;
- Słabe strony niwelujemy;
- Szanse wykorzystujemy;
- Zagrożeń unikamy.

wynika następująca konkluzja strategiczna

Mocne strony są silnie powiązane z szansami, strategia silnej ekspansji oraz rozwoju wykorzystującego obydwa czynniki jest możliwa. Jednocześnie jednak, słabe strony są silnie powiązane z zewnętrznymi zagrożeniami, istnieje więc ryzyko klęski rozwojowej. Strategia musi być realizowana elastycznie, zależnie od rozwoju sytuacji. Przed gmina stoi szczególne wyzwanie, ponieważ muszą być prowadzone wszystkie cztery działania:
- Wzmacnianie silnych stron
- Niwelowanie słabych stron
- Wykorzystywanie szans
- Unikanie zagrożeń.

Innymi słowy wskazana byłaby strategia mieszana, z jednoczesnym wskazaniem na strategię ofensywną i defensywną (maxi-mini). Uszczegółowienie tej konkluzji oraz dalsze sprecyzowanie tak polityki strategicznej jak i celów strategicznych w dalszej części dokumentu.

IV. Alternatywne ścieżki rozwoju gminy

Alternatywne ścieżki rozwoju pod kątem potencjału społecznego, zasobów naturalnych, produktów turystycznych, możliwości inwestycyjnych i komunikacji.

Dla celu wariantowania kierunków spojrzenia na plan strategiczny przeprowadzone zostało odrębnie grupowanie wszystkich elementów skoncentrowanej analizy SWOT. Punkty w kolumnie po prawej pokazują siłę oddziaływania danego elementu na pozostałe, w układzie malejącej siły (mniej punktów, słabsze oddziaływanie).

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

Element rzeczywistości	Siła oddziaływania malejąco
Rozwój turystyki wiejskiej	18
Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców	18
Słaba aktywność organizacji pozarządowych	17
Rozwój rolnictwa ekologicznego	16
Brak zgody wśród mieszkańców	16
Promocja tradycji i regionu	12
Duży udział gminy w promowaniu rolnictwa	11
Współpraca grup społecznych i wsparcie samorządu dla organizacji pozarządowych.	11
Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	10
Wysokie bezrobocie	8
Brak finansowego kapitału wewnętrznego	8
Zagłębie szkółkarstwa	7
Wyrób wędlin metodą tradycyjną	7
Duża liczba miejscowości, rozproszenie wsi i osad.	7
Łatwy dostęp młodych do używek	6
Migracja młodych do miast i za granicę	6

Przyjęto trzy obszary grupowania, mianowicie obszary:

1. Potencjału społecznego,
2. Turystyki wiejskiej,
3. Rolnictwa.

Poszczególne elementy zawarte w tabeli przyporządkowano (często kilkakrotnie) do powyższych obszarów. Po zsumowaniu w każdym obszarze punktów związanym z każdym z elementów ujętych w obszarze ujawniło się, z jaką siłą sytuacja w danym obszarze może rzutować na sytuacje w pozostałych – z punktu widzenia przyszłości.

Tabele porównawcze:

Potencjał społeczny

Element rzeczywistości	Siła oddziaływania malejąco
Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców	18
Słaba aktywność organizacji pozarządowych	17
Brak zgody wśród mieszkańców	16
Współpraca grup społecznych i wsparcie samorządu dla organizacji pozarządowych.	11
Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	10
Wysokie bezrobocie	8
Duża liczba miejscowości, rozproszenie wsi i osad.	7
Migracja młodych do miast i za granicę	6

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

Turystyka wiejska

Element rzeczywistości	Siła oddziaływania malejąco
Rozwój turystyki wiejskiej	18
Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców	18
Brak zgody wśród mieszkańców	16
Promocja tradycji i regionu	12
Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	10
Brak finansowego kapitału wewnętrznego	8
Wyrób wędlin metodą tradycyjną	7
Duża liczba miejscowości, rozproszenie wsi i osad.	7

Rolnictwo

Element rzeczywistości	Siła oddziaływania malejąco
Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców	18
Rozwój rolnictwa ekologicznego	16
Duży udział gminy w promowaniu rolnictwa	11
Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	10
Brak finansowego kapitału wewnętrznego	8
Zagłębie szkółkarstwa	7
Wyrób wędlin metodą tradycyjną	7

Wynik poniżej:

1. **Turystyka wiejska – 96.**
2. **Potencjał społeczny, - 93.**
3. **Rolnictwo – 77.**

Konkluzja strategiczna: Z trzech wymienionych powyżej dziedzin turystyka wiejska i potencjał społeczny stanowić będą dwa główne napędy rozwojowe w równym mniej więcej stopniu. Strategicznie gmina powinna też wspierać rozwój rolnictwa (głównie ekologicznego).

Wyniki te wzięto pod uwagę przy formułowaniu celów strategicznych i operacyjnych.

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

V. Cele

Podstawą formułowania celów były wyniki analizy SWOT oraz SWOT/TOWS i pozostałe analizy i dyskusje. Punktem wyjścia do stworzenia listy projektów celów była hierarchizowane pod względem siły oddziaływania lista elementów analizy SWOT, poniżej:

Element rzeczywistości	Siła oddziaływania malejąco
Rozwój turystyki wiejskiej	18
Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców	18
Słaba aktywność organizacji pozarządowych	17
Rozwój rolnictwa ekologicznego	16
Brak zgody wśród mieszkańców	16
Promocja tradycji i regionu	12
Duży udział gminy w promowaniu rolnictwa	11
Współpraca grup społecznych i wsparcie samorządu dla organizacji pozarządowych.	11
Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	10
Wysokie bezrobocie	8
Brak finansowego kapitału wewnętrznego	8
Zagłębie szkółkarstwa	7
Wyrób wędlin metodą tradycyjną	7
Duża liczba miejscowości, rozproszenie wsi i osad.	7
Łatwy dostęp młodych do używek	6
Migracja młodych do miast i za granicę	6

Współczesnym, kluczowym nakazem w procesie budowy strategii jest nakaz jej skoncentrowania na kilku wybranych elementach pochodzących z diagnozy rzeczywistości. Przegląd analiz i danych przyniosło decyzję w postaci wyboru z powyższego zestawu elementów (tabela) ośmiu najsilniej oddziaływujących (z najwyższą liczbą punktów). Są to w kolejności siły oddziaływania;

1. **Rozwój turystyki wiejskiej**
2. **Brak organizacji pozarządowych przedsiębiorców**
3. **Słaba aktywność organizacji pozarządowych**
4. **Rozwój rolnictwa ekologicznego**
5. **Brak zgody wśród mieszkańców**
6. **Promocja tradycji i regionu**
7. **Duży udział gminy w promowaniu rolnictwa**
8. **Współpraca grup społecznych i wsparcie samorządu dla organizacji pozarządowych.**

Skupienie się na powyższych obszarach strategicznych, które najsilniej wpływają na pozostałe z listy, te pominięte, przyniesie poprawę, także w obszarze tych ostatnich, jak odpływ młodych, czy bezrobocie. Osiem obszarów strategicznych przekształcono kolejno w następujące projekty celów:

1. Wspieranie rozwoju turystyki wiejskiej i zwiększania liczby wiejskich produktów turystycznych.
2. Systematyczne wspieranie samoorganizowania się środowisk gospodarczych gminy.

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

3. Intensywna aktywizacja i rozwój organizacji pozarządowych.
4. Wspieranie rozwoju rolnictwa ekologicznego na terytorium gminy.
5. Umacnianie kapitału społecznego i konsekwentne przełamywanie podziałów wewnątrz wspólnoty gminnej.
6. Stworzenie, aktualizowanie i realizacja strategii promocji lokalnych tradycji i lokalnego zasobu historycznego.

Po analizach, grupowaniu, porównaniu skali celu ostatecznie przyjęto następujące cele strategiczne i operacyjne

Cel strategiczny A: - Umacnianie kapitału społecznego i konsekwentne przełamywanie podziałów wewnątrz wspólnoty gminnej.

Cele operacyjne:

A 1 - Intensywna aktywizacja i rozwój organizacji pozarządowych.

A 2 - Systematyczne wspieranie samoorganizowania się środowisk gospodarczych gminy.

Cel strategiczny B: - Stworzenie, aktualizowanie i realizacja strategii promocji lokalnych tradycji i lokalnego zasobu historycznego.

Cele operacyjne:

B 1 - Wspieranie rozwoju turystyki wiejskiej i zwiększania liczby wiejskich produktów turystycznych.

B 2 - Wspieranie i promocja rozwoju rolnictwa ekologicznego na terytorium gminy.

Cel strategiczny C: - Stworzenie warunków dla rozwoju rolnictwa, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości.

Cele operacyjne:

C 1. Budowa infrastruktury technicznej, wodociągów, dróg, kanalizacji, sanitarnej umożliwiającej odpowiednie warunki do prowadzenia produkcji rolniczej, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości.

C 2. Systematyczne wspieranie rozwoju rolnictwa, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości.

C 3. Wspieranie samoorganizowania się producentów rolnych i środowisk gospodarczych gminy.

Cel strategiczny D: - Tworzenie podstaw do rozwoju turystyki wiejskiej i aktywizacji społeczności lokalnej.

Cele operacyjne:

D 1. Budowa infrastruktury umożliwiającej aktywizację społeczności poprzez remonty i modernizację remiz i świetlic wiejskich.

D 2. Budowa infrastruktury służącej integracji i rozwojowi aktywności fizycznej, w tym placów zabaw, siłowni zewnętrznych, boisk, ścieżek rowerowych.

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

VI. Dedykowane i możliwe do rozliczenia efektywnościowego narzędzia oceny realizacji

Za podstawowe narzędzia oceny realizacji strategii zespół uznał zestaw dedykowanych wskaźników. Przyjęta definicja wskaźnika brzmiała następująco: mierzalny parametr, który pozwala udowodnić, że cele strategii/projektu są osiągane. Zasady wskazywane zarówno przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jak i organy Unii Europejskiej mówią, że kontrola realizacji planu strategicznego opierać się właśnie musi na systemie wskaźników.

Wskaźnik definiuje obszar zmiany, (na przykład roczna liczba turystów) zaś miara obrazuje skalę zmiany (zwykle w procentach w czasie). Obydwa czynniki powinny się głównie odnosić do uzyskanych produktów celu, strategii/projektu, jego wyniku oraz innych zmiennych (np. ekonomicznych, społecznych, dotyczących zadań jednostki).

Dla celów rozliczania (projektów) zadań związanych z realizacją strategii Zespół Strategiczny opracował zestaw wskaźników. Wskaźniki ustanowiono dla celów operacyjnych, w oparciu o założenie, że realizacja celów operacyjnych, jako precyzujących cele strategiczne oznaczać będzie realizację celu strategicznego w jego najbardziej istotnych składowych. Zachowano tez szczególną dbałość, aby wskaźniki miały następujące cztery cechy każdy:

1. Mierzalność,
2. Trafność,
3. Wiarygodność,
4. Dostępność.

W wyniku prac powstała następująca lista wskaźników realizacji celów:

Cel strategiczny A: - Umacnianie kapitału społecznego i konsekwentne przełamywanie podziałów wewnątrz wspólnoty gminnej.

- Liczba członków zrzeszonych w stowarzyszeniach i fundacjach rok do roku
- Liczba mieszkańców z wyższym wykształceniem.
- Procent wydatków inwestycyjnych inicjowanych przez mieszkańców do całości wydatków inwestycyjnych gminy.
- Roczna liczba inicjatyw społecznych.

Cele operacyjne:

A 1 - Intensywna aktywizacja i rozwój organizacji pozarządowych.

- Liczba zarejestrowanych stowarzyszeń rocznie
- Liczba członków stowarzyszeń działających na rzecz rozwoju turystyki.
- Kwoty pozyskanych dotacji na działalności organizacji pozarządowych rok do roku.
- Kwota środków unijnych pozyskanych przez organizacje pozarządowe w przeliczeniu na jednego mieszkańca rok do roku

A 2 - Systematyczne wspieranie samoorganizowania się środowisk gospodarczych gminy.

- Liczba członków organizacji działających w sferze gospodarki
- Roczna liczba osób otwierających działalność gospodarczą
- Liczba uczestników szkoleń podnoszenie kwalifikacji z zakresu przedsiębiorczości dla ludzi młodych rocznie.
- Kwota dotacji zewnętrznych pozyskanych przez organizacje przedsiębiorców rok do roku.

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

Cel strategiczny B: - Stworzenie, aktualizowanie i realizacja strategii promocji lokalnych tradycji i lokalnego zasobu historycznego.

- Liczba imprez kulturalnych,
- Nakłady na kulturę i promocję łącznie ze wszystkich źródeł rok do roku
- Liczba imprez sportowych.
- Liczba artykułów, audycji itp. w mediach rocznie
- Liczba wejść na stronę gminy rocznie

Cele operacyjne:

B 1 - Wspieranie rozwoju turystyki wiejskiej i zwiększania liczby wiejskich produktów turystycznych.

- Liczba turystów w gminie mierzona rokrocznie
- Powierzchnia nowo wybudowanych budynków rekreacyjnych na wsiach.
- Długość dróg dojazdowych do wsi zbudowanych i wyremontowanych rocznie
- Liczba miejsc umożliwiających uprawianie wypoczynku na wsi.
- Długość w kilometrach szlaków pieszych dla potrzeb turystyki wiejskiej
- Liczba zarejestrowanych baz turystycznych (miejsc grillowych, baz kulinarnych, wypożyczalni kajaków, rowerów)

B 2 - Wspieranie i promocja rozwoju rolnictwa ekologicznego na terytorium gminy.

- Powierzchnia sprzedanej ziemi pod rolnictwo ekologiczne rocznie,
- Kwota zrealizowanych projektów unijnych na rzecz rolnictwa ekologicznego rok do roku.
- Kwota roczna środków finansowych pozyskiwanych przez rolników na rozwój
- Liczba miejsc medalowych pozyskanych przez mieszkańców, firmy i organizacje w rankingach za jakość produktów ekologicznych.

Cel strategiczny C: - Stworzenie warunków dla rozwoju rolnictwa, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości.

- liczba funkcjonujących na terenie gminy podmiotów gospodarczych
- liczba działających gospodarstw rolnych
- ilość stowarzyszeń działających na terenie gminy
- Ilość rozpoczynanych działalności gospodarczych

Cele operacyjne:

C 1. Budowa infrastruktury technicznej, wodociągów, dróg, kanalizacji, sanitarnej umożliwiającej odpowiednie warunki do prowadzenia produkcji rolniczej, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości.

- liczba posesji podłączonych do sieci wodno-kanalizacyjnej
- liczba km wybudowanych i wyremontowanych dróg

C 2. Systematyczne wspieranie rozwoju rolnictwa, szkółkarstwa, przetwórstwa i przedsiębiorczości.

- dochód na mieszkańca rok do roku,
- dochód CIT gminy rok do roku,
- stan wskaźnika bezrobocia na koniec poszczególnych miesięcy,
- liczba inwestycji realizowanych przez przedsiębiorców w gminie,
- kwota dotacji pozyskanych przez podmioty gospodarcze na terenie gminy.

C 3. Wspieranie samoorganizowania się producentów rolnych i środowisk gospodarczych gminy.

- liczba zarejestrowanych stowarzyszeń formalnych i nieformalnych producentów rolnych i środowisk gospodarczych gminy,
- liczba członków istniejących stowarzyszeń,
- liczba przedsiębiorstw i producentów rolnych biorących udział w targach branżowych.

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

Cel strategiczny D: - Tworzenie podstaw do rozwoju turystyki wiejskiej i aktywizacji społeczności lokalnej.

- liczba imprez okolicznościowych organizowanych w lokalach aktywizacji społecznej,
- ilość klubów sportowych i grup promujących aktywny i zdrowy tryb życia.

Cele operacyjne:

D 1. Budowa infrastruktury umożliwiającej aktywizację społeczności poprzez remonty i modernizację remiz i świetlic wiejskich.

- ilość działających lokali umożliwiających aktywizację społeczną,
- kwota uzyskanych dofinansowań na remonty i modernizację,
- liczba zajęć odbywających się w świetlicach
- liczba osób korzystających ze świetlic
- liczba organizowanych imprez i akcji społecznych,

D 2. Budowa infrastruktury służącej integracji i rozwojowi aktywności fizycznej, w tym placów zabaw, siłowni zewnętrznych, boisk, ścieżek rowerowych.

- liczba placów zabaw, siłowni zewnętrznych, boisk, ścieżek rowerowych i innych składowych infrastruktury służących integracji i rozwojowi aktywności finansowej,
- liczba imprez promujących zdrowy tryb życia i aktywność fizyczną,
- liczba klubów sportowych i grup promujących aktywny tryb życia.

Potencjalne trudności w osiągnięciu każdego z celów strategicznych, działania zapobiegawcze i naprawcze właściwe dla potencjalnych trudności w osiągnięciu celów strategicznych.

Kwestia działań zapobiegawczych i naprawczych została rozpatrzona przez grupę roboczą Zespołu Strategicznego. Podjęto decyzje o zastosowaniu dwóch narzędzi zapobiegania odstępstwom i naprawy procesu realizacji strategii. W odniesieniu do działań zapobiegawczych zastosowane będzie narzędzie corocznej aktualizacji/korekty działań/projektów strategicznych. W odniesieniu do odstępstw zastosowane będzie narzędzie zarządzania ryzykami strategii.

W odniesieniu do tego drugiego narzędzia ryzyko zdefiniowano, jako prawdopodobieństwo wystąpienia szczególnego zagrożenia dla realizacji niniejszej strategii ocenione w oparciu o wiedzę i doświadczenie. Zarządzanie ryzykami obejmuje analizę i wnioski, co do wystąpienia takich zjawisk niepewnych i zagrożeń, związanych z tym, co niepewne. Niepewność dotyczy faktu, iż możliwość wystąpienia zdarzenia/zagrożenia (ryzyka) jest determinowana subiektywnie, poza naszą kontrolą. Jako kolejne działania w tych kwestiach grupa robocza:

1. Zidentyfikowała (w składzie całego Zespołu Strategicznego) rodzaje i listę zagrożeń, które mogą powodować odstępstwa od przyjętej ścieżki realizacji strategii.
2. Określiła natężenie ryzyk poprzez oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz stopnia trudności/zagrożenia, jakie wystąpienie ryzyka wywoła w stosunku do procesu realizacji strategii.
3. Opisała odpowiedzialności oraz działania/czynności, które powinny być podjęte, aby ograniczyć te trudności/zagrożenia.

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników”,
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

Co do sposobów reakcji na ryzyko rozpatrzono następujące opcje reakcji:

1. Akceptacja (poradzimy sobie),
2. Unikanie (minimalizujemy potencjalne przyczyny),
3. Transferujemy (inna strona zaangażowana w proces realizacji strategii lub ubezpieczyciel),
4. Redukcja (jeśli duże prawdopodobieństwo musimy opracować plan usuwania skutków).

RYZYKO	PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTAPIENIA RYZYKA W %	POZIOM ZAGROŻENIA DLA STRATEGII			KOMÓRKA ODPOWIEDZIALNA ZA MONITORING
		NISKI	ŚREDNI	WYSOKI	
Brak aktywności stowarzyszeń.	30			x	wszyscy mieszkańcy, RO, GOKSiR, GOPS
Brak funduszy na rozwój przedsiębiorczości ludzi młodych	50			x	RF, mieszkańcy
Brak liderów społecznych	60		x		wszyscy mieszkańcy, jednostki organizacyjne
Brak środków finansowych na infrastrukturę	50			x	RF, Skarbnik
Brak środków na uzbrojenie działek pod inwestycje.	50	x			RF, Skarbnik
Brak środków w budżecie na budżet obywatelski.	70		x		Rada Gminy, Skarbnik
Masowa emigracja młodych ludzi za granicę	70	x			RO, mieszkańcy
Niechęć do współpracy, brak akceptacja środowisk	60		x		Rada Gminy, RO, mieszkańcy
Niekorzystne zmiany przepisów	60		x		Rada Gminy
Opieszałość w podejmowaniu decyzji.	30			x	Rada Gminy, Wójt, jednostki organizacyjne
Przepisy zniechęcające funkcjonowanie stowarzyszeń	20		x		Stowarzyszenia, RI,
Rozszerzenie terenów chronionych	20	x			RI,
Słabnąca baza kadrowa	50		x		Wójt, kierownicy jednostek organizacyjnych
Zaostrzenie rygorów w obszarze ochrony „Natura 2000"	20	x			RI
Zwiększenie podatków w turystyce	20			x	RF
Zwiększenie podatków.	50		x		Rada Gminy, RF

RO- Referat organizacyjny
RF- Referat finansowy
RI- Referat inwestycyjny

Projekt pod tytułem
„Innowacyjny Samorząd Podlasia i Mazowsza systemowe doskonalenie potencjału jednostek samorządu terytorialnego w celu podniesienia efektywności wyników",
współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V. Dobre rządzenie,
Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1 Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej.

VII. Strategiczna karta wyników

Główne zadania niezbędne do realizacji celów strategicznych i ocena spodziewanych rezultatów tych zadań

Podstawowym narzędziem realizacji strategii będą Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne Gminy Goworowo. Grupa robocza Zespołu Strategicznego przyjęła dla realizacji WSPO następujące założenia:

I. Cele tworzenia programów:

II.

1. Skupienie pomysłów i inwencji mieszkańców i ich organizacji na sposobach osiągania celów strategicznych.
2. Przełożenie Strategii na język jej projektów realizacyjnych.
3. Przygotowanie i/lub porządkowanie planów i programów rozwoju Gminy.
4. Określenie kolejnych budżetów realizacyjnych Strategii i wpisanie ich w kolejne budżety Gminy.
5. Odpowiednio wczesne wskazanie źródeł i rozpoznanie zasad oraz rozpoczęcie przygotowań do pozyskiwania finansowania zewnętrznego na rzecz Programów.
6. Przygotowywanie i coroczna aktualizacja Wieloletnich Planów Finansowych.
7. Koordynacja projektów realizacji Strategii ze strategiami rozwoju bliższego i dalszego otoczenia.

III. Struktura programów:

1. Przewiduje się wstępnie utworzenie czterech programów operacyjnych związanych z czterema celami strategicznymi Gminy A, B, C i D. Cele operacyjne znajdą się odpowiednio w czterech programach operacyjnych.
2. Każdy z programów zawierać będzie: projekty podzielone na grupy zgodnie z klasyfikacją budżetową.
3. Każda grupa projektów zawierać będzie:
   - Tytuły projektów,
   - Koszty projektów,
   - Źródła i wysokości przewidywanego dofinansowania zewnętrznego,
   - Lata realizacji projektu,
   - Punkty zyskane w rankingu spójności projektu z celami strategicznymi,
   - Funkcję i ewentualnie nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację danej grupy projektów,
   - Program zawierać będzie również zestawienia projektów przewidzianych do realizacji na każdy kolejny rok budżetowy wraz z sumą kosztów projektów, udziałów własnych budżetu Gminy i kwot potencjalnego dofinansowania.

IV. Ogólne zasady tworzenia WSPO:

1. Każdy z programów będzie miał pięcioletni horyzont czasowy.
2. Każdy z programów będzie sporządzony i aktualizowany corocznie.
3. Ocenę projektów i przygotowanie poszczególnych Programów prowadzić będzie Zespół Koordynacyjny WSPO powołany zarządzeniem Wójta.

4. Wnioskowanie projektów do WSPO odbywać się będzie na jednolitym formularzu, którego zawartość, zasady wypełniania i składania określi Zarządzenie Wójta.
5. Tworzenie WSPO zaczynać się będzie od akcji zbierania propozycji projektów prowadzonej w pełnym dialogu publicznym.
6. Proponuje się by terminem granicznym składania propozycji projektów do WSPO na następujący kolejny rok budżetowy był 30 kwietnia roku poprzedzającego.
7. Propozycje projektów powstałe przed przyjęciem strategii Gminy Goworowo do 2020 roku zostaną włączone do listy nowo zaproponowanych.
8. Do selekcji kolejności realizacji projektów służyć będzie przyjęty poprzez Zespół Koordynacyjny na wniosek Wójta zestaw kryteriów, wywodzących się ściśle z celów strategicznych.
9. Prace nad kolejną wersją każdego z czterech WSPO kończyć się mają we wrześniu roku poprzedzającego dany rok budżetowy, a wynik prac w postaci zatwierdzonego przez Wójta Gminy WSPO będzie przyjmowany uchwałą Rady w październiku tego roku.
10. Uchwała o przyjęciu/ aktualizacji danego WSPO stanowić będzie podstawę:
    - Do tworzenia wieloletnich Planów Finansowych (WPF)
    - Załączników inwestycyjnych do kolejnych budżetów rocznych.

V. Społeczne tło sporządzania WSPO:

1. Do składania propozycji projektów do WSPO są uprawnieni wszyscy mieszkańcy i ich organizacje, w szczególności środowisko przedsiębiorców i ich organizacje, środowiska kobiet i młodzieży pracownicy Urzędu Gminy, pracownicy jednostek organizacyjnych.
2. Wzór wniosku do projektu do WSPO powinien być w okresie ich zbierania tj. od początku roku do końca kwietnia dostępny na stronach internetowych funkcjonujących w mieście, w mediach papierowych i w punktach obsługi interesantów.
3. Poszczególne środowiska odbywać będą spotkania z przedstawicielami samorządu dla objaśnienia zasad wypełnia wniosków i składania propozycji projektów do WSPO.

VI. Monitoring i ewaluacja WSPO:

Na zakończenie każdego roku budżetowego Wójt przedstawi Radzie sprawozdanie z realizacji każdego WSPO w danym roku, zawierające:

- Zestawienie przyjętych i osiągniętych wskaźników realizacji projektów,
- Stopień i zakres wykorzystania przydzielonych i wykorzystanych środków finansowych,
- Wpływ zrealizowanych projektów na osiąganie celów strategicznych Gminy.

Przewodniczący Rady Gminy

Rafał Iwański

Goworowo, czerwiec 2015