

# Raport z ewaluacji trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji Strategii Rozwoju Miasta



**Kędzierzyn-Koźle**

*Miasto możliwości*



**Zamawiający:**

Gmina Kędzierzyn-Koźle  
ul. Piramowicza 32  
47-200 Kędzierzyn-Koźle



**Wykonawca:**

Westmor Consulting Urszula Wódkowska  
Biuro: ul. Królewiecka 27, 87-800 Włocławek  
Siedziba: ul. 1 Maja 1A, 87-704 Bądkowo

**Zespół autorów:**

Kierownik Projektu – Karolina Drzewiecka  
Konsultant – Joanna Kaszubska

## **Spis treści**

<b>Wstęp</b> .....	4
1. Przebieg prac w ramach opracowania Strategii .....	5
2. Cel i zakres ewaluacji .....	6
3. Trafność .....	7
4. Skuteczność .....	8
5. Efektywność .....	9
6. Spójność wewnętrzną i zewnętrzną .....	10
7. Spostrzeżenia wynikające z procesu ewaluacji ex-ante .....	11

## **Wstęp**

Przed przyjęciem strategii rozwoju, zgodnie z art. 10a ust. 2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, podmiot opracowujący projekt strategii rozwoju przeprowadza uprzednią ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju.

Miasto Kędzierzyn-Koźle przystąpiło do opracowania Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do 2035 r. na podstawie uchwały Nr XIII/11/25 r. Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 27 marca 2025 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do 2035 r. oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji.

Proces opracowania Strategii Rozwoju Miasta przeprowadzony był z udziałem lokalnych interesariuszy, uwzględniając przy tym mieszkańców miasta Kędzierzyn-Koźle, sąsiednie gminy i ich związek, właściwego dyrektora regionalnego zarządu gospodarki wodnej PGW Wody Polski, partnerów społecznych oraz gospodarczych (tj. lokalne organizacje pozarządowe oraz firmy), rady osiedlowe, radnych miejskich.

Na każdym etapie prac na projektem Strategii weryfikowano zasadność zgłaszanych uwag i opinii, a następnie uwzględniano je w opracowywanym dokumencie. W prace nad Strategią zaangażowano podmiot zewnętrzny przy stałej współpracy z wyznaczonymi pracownikami Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle, którzy odpowiedzialni byli m.in. za dostarczenie niezbędnych danych będących w zasobach Urzędu, informowanie społeczeństwa o prowadzonych konsultacjach społecznych i ich wynikach.

Dokument Strategii został opracowany zgodnie z przepisami i wymaganiami zawartymi w ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym i ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, ale także w oparciu o poradnik praktyczny przygotowany na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej pn. „Strategia rozwoju gminy – krok po kroku”.

# 1. Przebieg prac w ramach opracowania Strategii

Punktem wyjścia do opracowania przedmiotowej Strategii było przeprowadzenie diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej gminy, z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych. Po opracowaniu projektu Strategii, w tym ustaleniu wizji rozwoju i celów strategicznych w perspektywie do 2035 roku, projekt dokumentu został wyłożony do wglądu publicznego.

Konsultacje społeczne przeprowadzono na podstawie art. 6 ust. 3 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2025 r., poz. 198) oraz zarządzenia Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle nr 450/SRP/2025 z dnia 15 września 2025 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji społecznych projektu Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do 2035 r. Konsultacje trwały od 23.09.2025 r. do 28.10.2025 r. Dokument wyłożono do wglądu publicznego oraz przekazano bezpośrednio: PGW Wody Polskie Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej w Gliwicach, PGW Wody Polskie Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej we Wrocławiu, sąsiednim gminom, Powiatowi Kędzierzyńsko-Kozielskiemu, Subregionowi Kędzierzyńsko-Strzeleckiemu, partnerom społecznym oraz gospodarczym (tj. lokalnym organizacjom pozarządowym oraz firmom), radom osiedlowym, radnym miejskim oraz upubliczniono dla wszystkich zainteresowanych na stronie internetowej miasta a także w Biuletynie Informacji Publicznej. W dniu 27.10.2025 r. w Miejskiej Bibliotece Publicznej na Rynku odbyło się spotkanie konsultacyjne mające na celu przybliżenie założeń dokumentu oraz zebranie ewentualnych uwag i wniosków.

Na podstawie art. 10f ust. 2 ustawy o samorządzie gminnym (Dz.U z 2025 r., poz. 1153) projekt dokumentu został przesłany w dniu 23.09.2025 r. do zaopiniowania Zarządowi Województwa Opolskiego. Otrzymana opinia stwierdza spełnienie wymogów art. 10 e ust 3 pkt 4 i 5 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, tj. Określa model struktury funkcjonalno – przestrzennej oraz ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej, a także wykazuje spójność ze Strategią Rozwoju Województwa Opolskiego Opolskie 2030 (syg. akt: DRP-RZP.7637.9.10.2025.MBL, data: 16.10.2025 r.). Opinia stanowi załącznik do uchwały nr 3920/2025 Zarządu Województwa Opolskiego z dnia 14.10.2025 r. Wprowadzono zalecone korekty/uzupełnienia do dokumentu.

Na podstawie art. 53 oraz 39 ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. 2024 r., poz. 1112) wystąpiono w dniu 11.08.2025 r. do RDOŚ i PWIS o uzgodnienie zakresu i stopnia szczegółowości informacji wymaganych w prognozie oddziaływania na środowisko. W dniach od 23.09.2025 r. do 28.10.2025 r. udostępniono do publicznej

wiadomości projekt dokumentu strategii wraz z prognozą jego oddziaływania na środowisko oraz zbierano uwagi i wnioski.

Na podstawie art. 54 ww. ustawy w dniu 19.09.2025 r. przekazano projekt, wraz z prognozą oddziaływania na środowisko, opiniowaniu przez właściwe organy. Otrzymano następujące opinie:

- 1) Opolski Państwowy Wojewódzki Inspektor Sanitarny (syg. Akt: NZ.9022.1.150.2025.JG, data: 02.10.2025 r.) - zaopiniowano bez uwag.
- 2) Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska w Opolu (syg.akt: WOOŚ.410.2.28.2025.MSe, data: 20.10.2025 r.) – zaopiniowano pozytywnie. Zalecenia i rekomendacje zostały wprowadzone do dokumentu.

(...) Prognoza wskazuje, że zasadniczo większość wyznaczonych, w projekcie dokumentu zadań, w poszczególnych strefach, nie spowoduje znaczącego negatywnego oddziaływania na środowisko wodne wód powierzchniowych i gruntowych. (...) Działania realizowane w ramach tego projektu dokumentu, w perspektywie średnio i długookresowej wpłyną pozytywnie na zdrowie ludności, jakość i komfort ich życia, ale przede wszystkim będą one związane z poprawą jakości powietrza, wód, gleb i środowiska przyrodniczego. (...) Działania wyznaczone w projekcie Strategii mają w większości neutralne lub pozytywne oddziaływanie na dobra materialne i zabytki.

(...) Prognoza wskazuje, iż Strategia nie zawiera propozycji działań, które zagrażałyby ww. obszarowi Natura 2000.(...) Prognoza również wskazuje, iż charakter zadań wyznaczonych w Strategii oraz ich realizacja, nie będzie zagrażał gatunkom chronionym zlokalizowanym na terenie miasta Kędzierzyn-Koźle, ich występowaniu i nie będzie miał na nie negatywnego wpływu.

Prace nad Strategią, w tym pozyskanie wymaganych prawem opinii, zostały wykonane zgodnie z harmonogramem określonym w uchwale nr XIII/11/25 r. Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 27 marca 2025 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do 2035 r. oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji, tj. zakończyły się w 2025 r.

## **2. Cel i zakres ewaluacji**

Ewaluacja, w zależności od momentu rozpoczęcia badania, może dotyczyć trzech etapów. Pojawia się:

- na etapie planowania i projektowania interwencji (ewaluacja ex-ante), której rolą jest ocena trafności założeń planowanej interwencji (w tym określonych celów) oraz jej logiki i planowanego sposobu realizacji,

- na etapie wdrażania interwencji (ewaluacja on-going), w ramach której ocenia się poziom realizacji celów na poszczególnych etapach realizacji wraz z identyfikacją czynników mających wpływ na sukces lub porażkę, możliwe jest wówczas dokonywanie korekt i usprawnień rzutujących na końcowe efekty strategii,
- po zakończeniu realizacji interwencji (ewaluacja ex-post), której rolą jest podsumowanie efektów działań podejmowanych w ramach interwencji oraz wyciągnięcie wniosków i sformułowanie rekomendacji użytecznych dla przyszłych działań.

Raport stanowi podsumowanie przeprowadzonej ewaluacji ex-ante, której celem jest kompleksowa ocena opracowanego projektu Strategii Rozwoju. Badanie ewaluacyjne jest próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy działania planowane w ramach strategii przyniosą zakładane efekty, czy cele zostały właściwie określone i czy za pomocą uwzględnionych działań i zasobów cele są możliwe do osiągnięcia. Dokonywana jest zatem ocena trafności założeń, ich spójności i planowanego sposobu realizacji strategii rozwoju, która następnie ma posłużyć poprawie jakości planowanej do uruchomienia interwencji. Analizie poddano nie tylko przebieg procesu tworzenia projektu Strategii, ale jej poprawność, trafność, spodziewaną efektywność, skuteczność i spójność. W ramach oceny zweryfikowano również aktualność wniosków wynikających z przeprowadzonej diagnozy.

Pod uwagę wzięto następujące kryteria:

- trafność celów strategicznych i planowanych działań względem zidentyfikowanych problemów lub wyzwań,
- przewidywana skuteczność działań na rzecz realizacji celów oraz metod ich wdrażania i zabezpieczenia odpowiednich zasobów,
- przewidywana efektywność zasobów przeznaczonych na realizację działań,
- spójność wewnętrzna między celami a priorytetami i działaniami oraz zewnętrzna między założeniami strategii a założeniami dokumentów wyższego rzędu lub równorzędnymi.

### **3. Trafność**

Trafność oznacza adekwatność postawionych celów i wybranych do realizacji działań do zidentyfikowanych problemów, potrzeb i posiadanych zasobów.

Zagadnienia ewaluacyjne w ramach kryterium trafności wraz z uzasadnieniem

Zagadnienie ewaluacyjne	Uzasadnienie
Identyfikacja potencjałów i wyzwań rozwojowych miasta	<p>Potencjały i wyzwania wynikają z przeprowadzonej diagnozy w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej na podstawie analizy danych zastanych oraz w oparciu o badanie opinii w ramach przeprowadzonej ankietyzacji.</p> <p>Mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia zidentyfikowane w ramach analizy SWOT zostały potwierdzone przez uczestników spotkania konsultacyjnego.</p> <p>Na ich podstawie określono cele strategiczne i niezbędne do ich realizacji kierunki działań.</p>
Powiązanie diagnozy z celami strategicznymi	<p>Diagnoza uwzględnia analizę sytuacji społecznej, gospodarczej, przestrzennej i klimatyczno-środowiskowej.</p> <p>Cele strategiczne i kierunki działań zostały określone w ramach 4 wymiarów odpowiadających badanych sferom w diagnozie, tj. w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym oraz klimatyczno-środowiskowym.</p>
Zgodność wizji rozwoju oraz celów strategicznych z opiniami interesariuszy	<p>Wizja przedstawia stan pożądaný, do którego Miasto chce dążyć do 2035 r.</p> <p>W wyniku zgłoszonych uwag i sugestii w ramach wyłożenia projektu dokumentu do wglądu publicznego, doprecyzowano planowane kierunki działań, których realizacja będzie służyła osiągnięciu celów strategicznych i określonej wizji rozwoju.</p>
Poprawność wyznaczania celów	<p>Cele zostały określone z zastosowaniem reguły od ogółu do szczegółu. Przedstawiono główne cele strategiczne, w ramach których następnie uszczegółowiono cele operacyjne. Wśród nich doprecyzowano kierunki działań i zadania zmierzające do osiągnięcia celów.</p>
Zrozumiałość i dostępność treści dokumentu	<p>Dokument spełnia podstawowe kryteria dostępności, w tym został sporządzony czcionką bezszeryfową o rozmiarze przeważnie 11, z uwzględnieniem odstępów między akapitami. Ponadto treść dokumentu była weryfikowana, nie tylko pod kątem merytorycznym, ale również w zakresie poprawności językowej.</p>

## 4. Skuteczność

Skuteczność to możliwość osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zdefiniowane priorytety i działania.

W projekcie Strategii każdemu kierunkowi działań w ramach wyznaczonych celów strategicznych w wymiarze społecznym, gospodarczym, przestrzennym i klimatyczno-środowiskowym przypisano wskaźniki, które powinny zostać uwzględnione na następnym



etapie badania ewaluacyjnego, tj. na etapie wdrażania Strategii w ramach okresowego monitorowania stopnia realizacji celów, w tym poszczególnych działań strategicznych.

Zaproponowane wskaźniki są możliwe do zmierzenia w oparciu o dane Urzędu, jak również danych będących w zasobach podmiotów zaangażowanych w realizację poszczególnych działań.

Zagadnienia ewaluacyjne w ramach kryterium skuteczności wraz z uzasadnieniem.

Zagadnienie ewaluacyjne	Uzasadnienie
Realność osiągnięcia celów strategicznych	W ramach każdego celu strategicznego, określono działania zmierzające do jego osiągnięcia. Ponadto przedstawiono oczekiwane rezultaty z realizacji poszczególnych działań, a kierunkom działań przypisano właściwe wskaźniki służące monitorowaniu ich wykonania, oczekiwany trend w 2035. Ponadto działaniom przypisano również możliwe do zastosowania źródła finansowania.
Skuteczność systemu wdrażania Strategii	System wdrażania Strategii opiera się o standardowe narzędzia oraz zasady monitorowania wdrażania dokumentów strategicznych. Przedstawiono jednostki odpowiedzialne za realizację działań strategicznych, jak również podział zadań dotyczących samej realizacji Strategii.

## 5. Efektywność

Efektywność sprowadza się do oceny analizy stopnia osiągnięcia celów wyznaczonych w Strategii, mierzonych za pomocą przypisanych wskaźników do poszczególnych kierunków działania. Systematyczna analiza wskaźników pozwala ocenić, czy podejmowane działania są adekwatne, skuteczne i prowadzą do oczekiwanych zmian. Jej wyniki stanowią podstawę do podejmowania decyzji o kontynuacji, modyfikacji lub intensyfikacji działań, a także o ewentualnej aktualizacji Strategii.

Strategia ma charakter dokumentu ogólnego i kierunkowego, dlatego nie dokonano szacowania kosztów dla poszczególnych kierunków działań. Działania ujęte w projekcie Strategii finansowanie zostaną zarówno w ramach budżetu Miasta, jak również w oparciu o środki pochodzące np. z budżetu państwa, funduszy europejskich czy też funduszy szwajcarskich. Działania strategiczne mogą być również realizowane przez podmioty zewnętrzne w oparciu o budżet własny tych jednostek.

W zakresie realizowania część działań w oparciu o środki zewnętrzne ważne jest bieżące śledzenie naborów wniosków w ramach funduszy krajowych, jak i zagranicznych, w tym przygotowanie niezbędnej dokumentacji aplikacyjnej w celu ubiegania się o dofinansowanie.

Zagadnienia ewaluacyjne w ramach kryterium efektywności wraz z uzasadnieniem.

Zagadnienie ewaluacyjne	Uzasadnienie
Jakość systemu wdrażania strategii rozwoju	W projekcie Strategii przedstawiono system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych. Określono podział zadań między poszczególnymi jednostkami, z uwzględnieniem organu wykonawczego. Zarekomendowano także przyjęcie i aktualizację szczegółowych programów i planów określających dokładny zakres działań koniecznych do realizacji celów wskazanych w Strategii w poszczególnych dziedzinach (np. pomocy społecznej, ochrony środowiska, rewitalizacji, gospodarki niskoemisyjnej oraz pozostałych strategii i programów).

## 6. Spójność wewnętrzna i zewnętrzna

Analiza dokumentów strategicznych wyższego rzędu wskazuje, że proponowane cele i działania zawarte w Strategii są komplementarne z dokumentami na poziomie krajowym i wojewódzkim.

Dokument Strategii został opracowany zgodnie z ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym i ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, ale także w oparciu o poradnik praktyczny przygotowany na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej pn. „Strategia rozwoju gminy – krok po kroku”.

Przy formułowaniu jego zapisów, pod uwagę wzięto założenia obowiązujących dokumentów strategicznych wyższego rzędu, tj.:

- Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
- Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030,
- Krajowej Polityki Miejskiej 2030,
- Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 r.,
- Krajowego programu ochrony zabytków i opieki nad zabytkami na lata 2023-2026,
- Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego Opolskie 2030,
- Plan gospodarowania wodami na obszarze dorzecza Odry,
- Plan zarządzania ryzykiem powodziowym na obszarze dorzecza Odry,
- Plan przeciwdziałania skutkom suszy.

Zapoznano się także z założeniami konsultowanego obecnie projektu Strategii Rozwoju Polski do 2035.

Potwierdzeniem spójności jest pozytywna opinia Zarządu Województwa Opolskiego, która dotyczyła sposobu uwzględnienia w projekcie przedmiotowej Strategii ustaleń i rekomendacji

w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie, określonych w Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego.

Zagadnienia ewaluacyjne w ramach kryterium spójności wraz z uzasadnieniem.

Zagadnienie ewaluacyjne	Uzasadnienie
Sporządzenie dokumentu zgodnie z uchwałą Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle	Prace nad Strategią, w tym pozyskanie wymaganych prawem opinii, zostały wykonane zgodnie z harmonogramem określonym w uchwale XIII/11/25 r. Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 27 marca 2025 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do 2035 r. oraz określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu strategii, w tym trybu konsultacji. Prace związane bezpośrednio z opracowaniem dokumentu zakończyły się w 2035 r. Pozostało przedstawienie projektu uchwały Radzie Miasta Kędzierzyn-Koźle.
Zgodność z wymogami prawa	Projekt Strategii uwzględnia niezbędne elementy, które zostały wskazane w ustawie o samorządzie gminnym. Ponadto poszczególne etapy prac są zgodne z wymaganiami określonymi w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.
Spójność z metodyką opracowania strategii rozwoju gminy	Projekt Strategii został przygotowany w oparciu o poradnik praktyczny przygotowany na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej pn. „Strategia rozwoju gminy – krok po kroku”
Spójność z dokumentami na szczeblu gminnym	Diagnoza, będąca punktem wyjścia do opracowania Strategii, została przeprowadzona w oparciu o dane zastane, w tym z uwzględnieniem programów i dokumentów planistycznych Miasta.
Spójność z dokumentami na wyższym szczeblu	Określenie założeń strategicznych, wizji, misji i celów zostało poprzedzone nie tylko diagnozą, ale również analizą zapisów dokumentów na szczeblu krajowym i wojewódzkim. Projekt przedmiotowej Strategii otrzymał opinię Zarządu Województwa Opolskiego, co potwierdza, że jest spójny z założeniami strategicznymi województwa – uwzględnia bowiem ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie, które zostały określone w Strategii rozwoju województwa opolskiego.

## 7. Spostrzeżenia wynikające z procesu ewaluacji ex-ante

Spostrzeżenia i ewentualne uwagi odnoszą się przede wszystkim do procesu tworzenia lub aktualizacji kolejnego dokumentu strategicznego. Proceduralnie projekt Strategii został przygotowany prawidłowo, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz wytycznymi do sporządzania dokumentu strategii rozwoju gminy.

Horyzont czasowy strategii – rok 2035 r. jest spójny z dokumentem strategicznym przygotowywanymi na szczeblu krajowym.

Projekt Strategii został przygotowany z uwzględnieniem opinii publicznej. Poznanie bieżących potrzeb mieszkańców, jak również podmiotów działających na terenie gminy wymaga bezpośredniego udziału zainteresowanych stron w procesie opracowania, a następnie konsultowania dokumentów strategicznym. Wartym uwagi jest również włączenie w ten proces przedstawicieli różnych środowisk oraz różnych grup wiekowych, aby jak najlepiej zidentyfikować potrzeby oraz określić potencjały rozwojowe.

Projekt Strategii został opracowany zgodnie z zakładanym harmonogramem, przy czym w przyszłości warto zaplanować dłuższy czas na pozyskanie wymaganych opinii oraz przeprowadzenie konsultacji wraz z weryfikacją i oceną zasadności zgłaszanych uwag interesariuszy.

Ze względu na przestrzenny wymiar określanych celów strategicznych, a także przedstawienie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy, prace nad strategią rozwoju gminy powinny być zbieżne z pracami nad planem ogólnym. Umożliwi to zachowanie spójności kierunków rozwoju, w tym określenie ewentualnych zmian w zagospodarowaniu przestrzennym miasta.