



GMINA
WEJHEROWO



ANALIZA STRATEGICZNA

GMINY WEJHEROWO

S MOCNE
STRONY



Wykorzystajmy
nasze atuty

W SŁABE
STRONY



Zacznijmy od
słabych stron

O SZANSE



Wykorzystajmy
nadarzające się
okazje

T ZAGROŻENIA



Zminimalizujmy
ryzyko



KASZĘBĘ
NATURA
LUDZIE



Spis treści

1.1	Założenia analizy strategicznej	4
1.1.1	Cel analizy strategicznej.....	4
1.1.2	Przyjęta metoda analizy strategicznej	4
1.1.3	Zakres partycypacji społecznej w procesie analizy strategicznej	5
1.2	Identyfikacja czynników analizy SWOT	6
1.2.1	Podstawa diagnostyczna doboru czynników SWOT.....	6
1.2.2	Czynniki wewnętrzne pozytywne – mocne strony	7
1.2.3	Czynniki wewnętrzne negatywne – słabe strony	8
1.2.4	Czynniki zewnętrzne pozytywne – szanse	9
1.2.5	Czynniki zewnętrzne negatywne – zagrożenia	9
1.3	Macierz SWOT Gminy Wejherowo w obszarze zintegrowanej polityki społecznej	10
1.4	Wartościowanie czynników SWOT	11
1.4.1	Skala oceny czynników SWOT.....	11
1.4.2	Ocena czynników i obliczenie średniej arytmetycznej	12
1.4.3	Nadanie wag czynnikom SWOT	13
1.4.4	Obliczenie ocen ważonych czynników SWOT	13
1.4.5	Zestawienie wyników wartościowania czynników SWOT	14
1.5	Ocena strategicznej sytuacji Gminy Wejherowo.....	18
1.5.1	Ocena potencjału wewnętrznego gminy.....	18
1.5.2	Ocena otoczenia zewnętrznego	18
1.5.3	Analiza krzyżowa czynników SWOT	19
1.5.4	Kluczowe wyzwania strategiczne wynikające z analizy SWOT.....	20

1.6	Wnioski z analizy strategicznej	22
1.6.1	Czynniki o największym znaczeniu dla rozwiązywania problemów społecznych 22	
1.6.2	Obszary wymagające strategicznej interwencji	22
1.6.3	Wnioski do formułowania celów strategicznych i operacyjnych.....	23
Spis tabel		24
Spis rysunków		24
Spis wykresów.....		24



1.1 Założenia analizy strategicznej

1.1.1 Cel analizy strategicznej

Celem analizy strategicznej jest uporządkowanie najważniejszych ustaleń wynikających z diagnozy sytuacji społecznej Gminy Wejherowo. Analiza wskazuje zasoby, które mogą wspierać rozwiązywanie problemów społecznych. Pokazuje także ograniczenia, ryzyka i szanse, które należy uwzględnić przy planowaniu działań na lata 2027-2031. Wyniki tej części są bezpośrednią podstawą do formułowania celów strategicznych i operacyjnych.

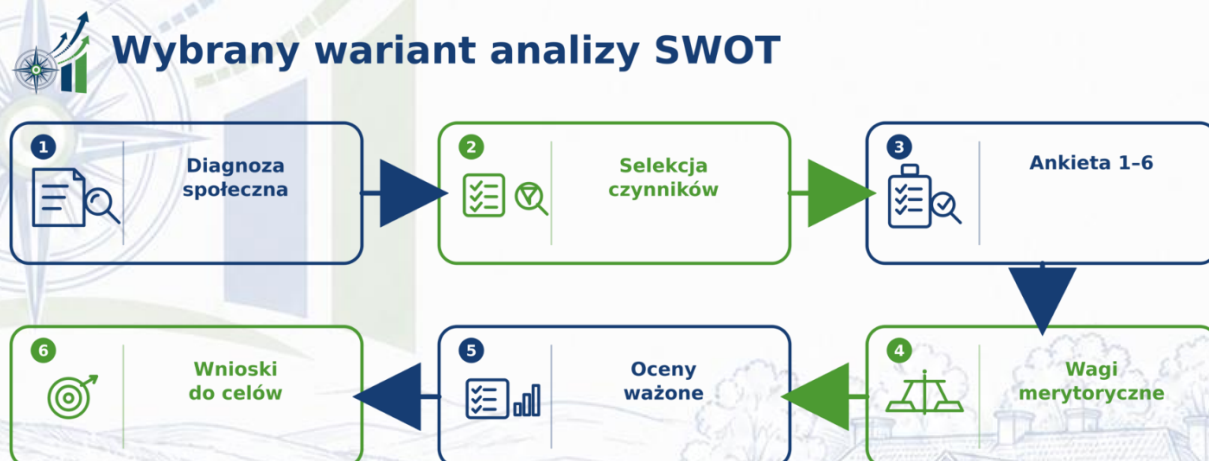
Analiza strategiczna nie powtarza całej diagnozy. Jej zadaniem jest wybór najważniejszych czynników, które mają największe znaczenie dla lokalnej polityki społecznej. Dzięki temu część programowa Strategii może koncentrować się na sprawach najważniejszych dla mieszkańców. Takie podejście jest zgodne z zasadą, że strategia jest sztuką wyboru.

1.1.2 Przyjęta metoda analizy strategicznej

Do opracowania tej części zastosowano wariant analizy SWOT obejmujący identyfikację czynników, ich ocenę, obliczenie średnich arytmetycznych, nadanie wag oraz obliczenie ocen ważonych. Pozwala to połączyć wiedzę ekspercką z głosem mieszkańców i przedstawicieli instytucji.

W analizie przyjęto cztery grupy czynników. Mocne strony oznaczają wewnętrzne zasoby gminy, które wspierają rozwiązywanie problemów społecznych. Słabe strony oznaczają bariery i ograniczenia. Szanse i zagrożenia odnoszą się do czynników zewnętrznych, które mogą wpływać na sytuację społeczną gminy w kolejnych latach.

Rysunek 1. Wybrany wariant analizy SWOT



Źródło: opracowanie własne.

1.1.3 Zakres partycypacji społecznej w procesie analizy strategicznej

W procesie analizy strategicznej wykorzystano ankietę dotyczącą oceny czynników SWOT. Ankiety przeprowadzono w dniach od 6 do 31 lipca 2026 r. Do analizy przyjęto 214 kompletnych ankiet. Respondenci oceniali wpływ każdego czynnika w skali od 1 do 6.

Największą grupę uczestników stanowili mieszkańcy Gminy Wejherowo. W ankiecie uczestniczyli również przedstawiciele pomocy społecznej, Urzędu Gminy Wejherowo oraz innych instytucji. Wyniki ankiety traktowano jako element partycypacji społecznej, a nie jako reprezentatywne badanie statystyczne wszystkich mieszkańców. Ich znaczenie polega na włączeniu do prac osób, które znają lokalne problemy z perspektywy życia codziennego albo pracy instytucjonalnej.

Tabela 1.

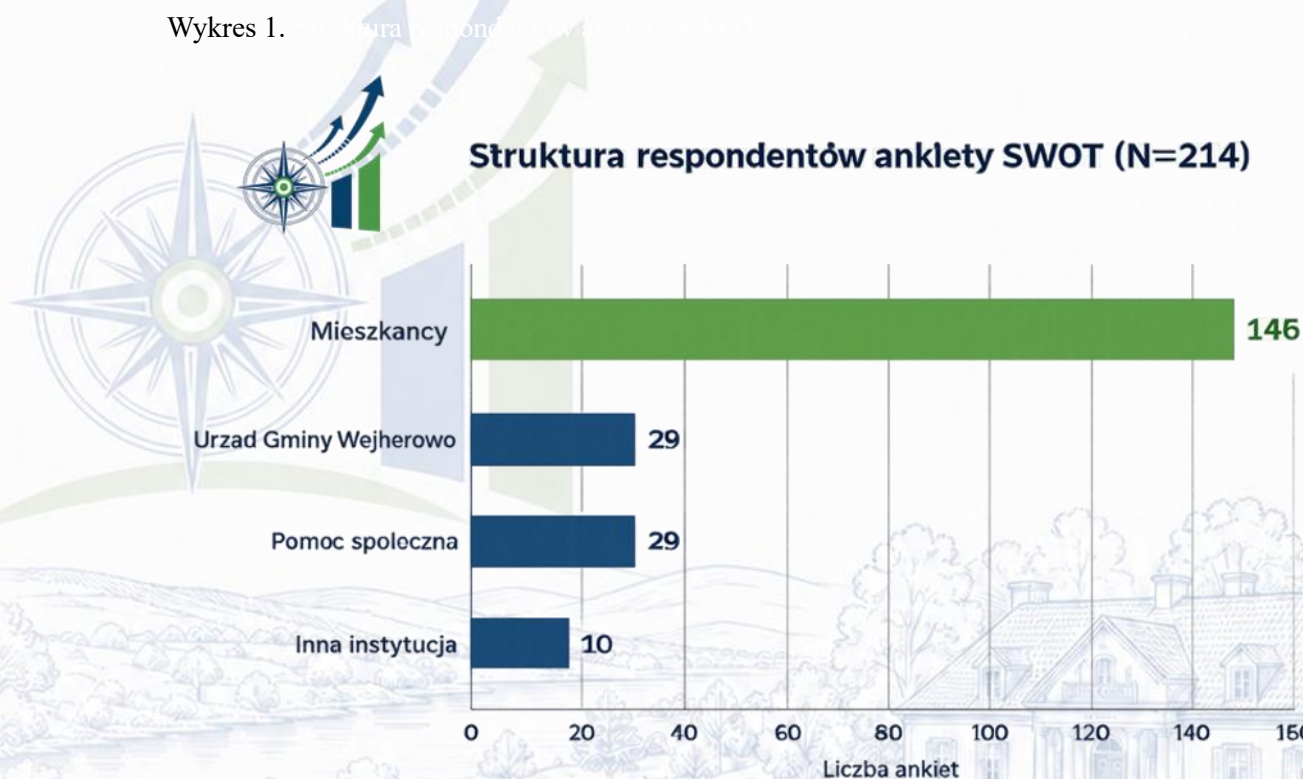


Uczestnicy ankiety do analizy SWOT

Reprezentowane środowisko	Liczba ankiet	Udział
Mieszkańcy	146	68,1%
Pomoc społeczna	29	13,6%
Urząd Gminy Wejherowo	29	13,6%
Inna instytucja	10	4,7%
Razem	214	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

Wykres 1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

1.2 Identyfikacja czynników analizy SWOT

1.2.1 Podstawa diagnostyczna doboru czynników SWOT

Czynniki SWOT zostały wybrane na podstawie diagnozy sytuacji społecznej Gminy Wejherowo. Diagnoza obejmowała demografię, rodzinę, dzieci i młodzież, osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami, rynek pracy, sytuację materialną, bezdomność, przemoc domową, uzależnienia oraz dostęp do usług. Uwzględniono także zasoby lokalne, w tym instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, partnerstwa i system pomocy społecznej. Dzięki temu czynniki nie mają charakteru przypadkowego, lecz wynikają z rozpoznanych problemów i potencjałów.

Identyfikacja czynników SWOT została przeprowadzona z zastosowaniem podejścia mieszanego, łączącego perspektywę instytucjonalną i dynamiczną oraz odnoszącego ocenę do sytuacji społecznej mieszkańców Gminy Wejherowo i funkcjonowania lokalnego systemu wsparcia. Oznacza to, że mocne i słabe strony odnoszono nie tylko do zasobów oraz ograniczeń instytucji gminnych, lecz także do sytuacji społecznej mieszkańców, funkcjonowania lokalnego systemu wsparcia oraz problemów występujących na obszarze Gminy Wejherowo. Szanse i zagrożenia ujmowano natomiast jako czynniki zewnętrzne lub przyszłe, które mogą wzmacniać albo ograniczać skuteczność działań podejmowanych w ramach lokalnej polityki społecznej.

Z tego względu takie zjawiska jak ponowny wzrost liczby osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej, wzrost liczby osób bezrobotnych oraz kryzys części rodzin zakwalifikowano do słabych stron. Nie oznacza to, że są one słabościami samych instytucji gminnych. Oznacza natomiast, że stanowią zdiagnozowane ograniczenia i obciążenia lokalnego systemu społecznego, występujące na terenie gminy i wpływające na zakres potrzeb mieszkańców, skalę pracy socjalnej, obciążenie systemu pomocy społecznej oraz konieczność rozwijania usług środowiskowych, profilaktycznych i specjalistycznych.

Niektóre zagadnienia zostały ujęte w analizie SWOT w dwóch różnych perspektywach, co nie oznacza powtórzenia tych samych czynników. Kryzys części rodzin został potraktowany jako słaba strona w zakresie, w jakim opisuje obecnie rozpoznany problem lokalnego systemu wsparcia i jego obciążenie. Jednocześnie został ujęty także po stronie zagrożeń, ponieważ w okresie obowiązywania Strategii istnieje ryzyko utrzymania się lub pogłębienia tego zjawiska. Podobnie ograniczona dostępność wsparcia psychologicznego, psychoterapeutycznego i psychiatrycznego odnosi się do obecnych barier systemowych, natomiast narastanie problemów zdrowia psychicznego, przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnień behawioralnych dzieci i młodzieży zostało potraktowane jako zagrożenie przyszłe. Takie ujęcie pozwala odróżnić aktualny stan lokalnego systemu wsparcia od ryzyk, które mogą wpływać na sytuację społeczną gminy w kolejnych latach.

Dobór czynników miał charakter selektywny. Strategia nie powinna powielać całej diagnozy, lecz wskazywać te uwarunkowania, które mają największe znaczenie dla formułowania celów i działań części programowej.

Doboru czynników SWOT oraz nadania im wag dokonała grupa robocza działająca w ramach zespołu do spraw opracowania Strategii. W skład grupy weszli przedstawiciele Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie, Gminnego Zespołu Interdyscyplinarnego w Wejherowie oraz Gminnej Komisji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych. Zadaniem grupy było zweryfikowanie zgodności proponowanych czynników z diagnozą sytuacji społecznej, przyporządkowanie ich do odpowiednich części analizy SWOT, wybranie czynników o największym znaczeniu strategicznym oraz ustalenie wag odzwierciedlających ich wpływ na możliwość rozwiązywania zdiagnozowanych problemów społecznych.

Grupa robocza wybrała po pięć czynników w każdej ćwiartce analizy SWOT. Celem było zachowanie czytelności analizy, umożliwienie przeprowadzenia ankietyzacji oraz skoncentrowanie dalszych prac na najważniejszych uwarunkowaniach rozwoju lokalnej polityki społecznej. Wybrany zestaw pozwala jednocześnie zachować równowagę między mocnymi stronami, słabymi stronami, szansami i zagrożeniami. Taki układ ułatwia dalsze porównania i obliczenia.

Przyjęto również, że część czynników ma charakter syntetyczny i obejmuje zjawiska wzajemnie powiązane. Dotyczy to w szczególności kryzysu części rodzin, który może wiązać się m.in. z trudnościami opiekuńczo-wychowawczymi, przemocą, uzależnieniami, bezrobociem lub innymi problemami społecznymi. Takie ujęcie pozwala uniknąć nadmiernego rozdrobienia macierzy SWOT i jednocześnie zachować jej przydatność dla dalszego etapu prac nad celami strategicznymi i operacyjnymi.

1.2.2 Czynniki wewnętrzne pozytywne – mocne strony

W tej grupie ujęto czynniki, które opisują zasoby i pozytywne cechy gminy. Każdy czynnik został sformułowany tak, aby mógł być oceniony przez respondentów w ankiecie.

Tabela 2.



Mocne strony	
Kod	Czynnik
S1	Rozwinięta sieć instytucji publicznych zapewniających mieszkańcom dostęp do edukacji, kultury, ochrony zdrowia, administracji i usług społecznych.
S2	Rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie, obejmujący świadczenia, usługi społeczne, pracę socjalną, wsparcie środowiskowe oraz wykwalifikowaną kadrę.
S3	Rozwinięta współpraca międzyinstytucjonalna i lokalne partnerstwa

	wspierające rozwiązywanie problemów społecznych.
S4	Rozwinięta infrastruktura lokalna i aktywność społeczna mieszkańców, obejmująca Bibliotekę i Centrum Kultury, świetlice wiejskie, sołectwa, Ochotnicze Straże Pożarne, Koła Gospodyń Wiejskich oraz parafie, wspierające integrację mieszkańców i rozwój inicjatyw obywatelskich.
S5	Korzystna sytuacja demograficzna gminy, obejmująca relatywnie młodą strukturę ludności, dodatni przyrost naturalny oraz napływ młodych rodzin.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.3 Czynniki wewnętrzne negatywne – słabe strony

W tej grupie ujęto czynniki, które opisują bariery i ograniczenia wewnętrzne. Każdy czynnik został sformułowany tak, aby mógł być oceniony przez respondentów w ankiecie.

Tabela 3.

 Słabe strony	
Kod	Czynnik
W1	Ponowny wzrost liczby osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej oraz rosnące potrzeby części gospodarstw domowych.
W2	Utrudniony dostęp osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i ich opiekunów do specjalistów, rehabilitacji, transportu i usług środowiskowych.
W3	Pogłębiający się kryzys części rodzin, widoczny m.in. w podwojeniu liczby dzieci objętych pieczą zastępczą.
W4	Ograniczona dostępność specjalistycznego wsparcia psychologicznego, psychoterapeutycznego i psychiatrycznego przy rosnących potrzebach dzieci i młodzieży.

W5	Ponowny wzrost liczby osób bezrobotnych oraz utrzymująca się przewaga kobiet w strukturze osób bezrobotnych.
----	--

Źródło: opracowanie własne.

1.2.4 Czynniki zewnętrzne pozytywne – szanse

W tej grupie ujęto czynniki, które opisują korzystne uwarunkowania zewnętrzne. Każdy czynnik został sformułowany tak, aby mógł być oceniony przez respondentów w ankiecie.

Tabela 4.

 Szanse	
Kod	Czynnik
O1	Dalszy napływ nowych mieszkańców, zwłaszcza młodych rodzin, wzmacniający potencjał demograficzny gminy.
O2	Dostęp mieszkańców do regionalnego rynku pracy Trójmiasta oraz możliwość wykorzystania nowych miejsc pracy związanych z dużymi inwestycjami regionalnymi.
O3	Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój usług dla seniorów, osób z niepełnosprawnościami, opiekunów, rodzin i osób zagrożonych wykluczeniem.
O4	Projektowane zmiany w systemie pomocy społecznej mogą zwiększyć znaczenie usług środowiskowych, mieszkalnictwa wspomagane i koordynacji wsparcia.
O5	Możliwość dalszego rozwijania partnerstw lokalnych i szerszego wykorzystania potencjału społeczności lokalnej w realizacji działań z zakresu polityki społecznej.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.5 Czynniki zewnętrzne negatywne – zagrożenia

W tej grupie ujęto czynniki, które opisują ryzyka i niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne. Każdy czynnik został sformułowany tak, aby mógł być oceniony przez respondentów w ankiecie.

Tabela 5.



	Zagrożenia
Kod	Czynnik
T1	Postępujące starzenie się mieszkańców i wzrost liczby osób wymagających wsparcia mogą zwiększyć obciążenie usług społecznych, zdrowotnych i opiekuńczych.
T2	Utrzymanie się lub pogłębienie kryzysu części rodzin może zwiększać liczbę dzieci w pieczy zastępczej oraz koszty wsparcia rodzin.
T3	Narastanie problemów zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnień behawioralnych może zwiększać zapotrzebowanie na działania profilaktyczne, edukacyjne i interwencyjne.
T4	Budowa elektrowni jądrowej może zwiększyć presję na lokalny rynek mieszkaniowy, transport, edukację i usługi publiczne.
T5	Istnieje ryzyko wzrostu problemów związanych z używaniem narkotyków, nowych substancji psychoaktywnych oraz leków psychotropowych i uspokajających stosowanych niezgodnie z przeznaczeniem.

Źródło: opracowanie własne.

1.3 Macierz SWOT Gminy Wejherowo w obszarze zintegrowanej polityki społecznej

Macierz SWOT porządkuje wybrane czynniki w czterech grupach. Pozwala ona zobaczyć jednocześnie zasoby gminy, jej ograniczenia, korzystne możliwości zewnętrzne oraz ryzyka. W tej strategii macierz pełni funkcję pomostu między diagnozą a częścią programową. Jest też podstawą do wartościowania czynników i oceny sytuacji strategicznej.

Rysunek 2.



Macierz SWOT Gminy Wejherowo w obszarze zintegrowanej polityki społecznej

MOCNE STRONY

- S1** Rozwinięta sieć instytucji publicznych zapewniających mieszkańcom dostęp do edukacji, kultury, ochrony zdrowia, administracji i usług społecznych.
- S2** Rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie, obejmujący świadczenia, usługi społeczne, pracę socjalną, wsparcie środowiskowe oraz wykwalifikowaną kadrę.
- S3** Rozwinięta współpraca międzyinstytucjonalna i lokalne partnerstwa wspierające rozwiązywanie problemów społecznych.
- S4** Rozwinięta infrastruktura lokalna i aktywność społeczna mieszkańców, obejmująca Bibliotekę i Centrum Kultury, świetlice wiejskie, sołectwa, Ochotnicze Straże Pożarne, Koła Gospodyń Wiejskich oraz parafie, wspierające integrację mieszkańców i rozwój inicjatyw obywatelskich.
- S5** Korzystna sytuacja demograficzna gminy, obejmująca relatywnie młodą strukturę ludności, dodatni przyrost naturalny oraz napływ młodych rodzin.

SŁABE STRONY

- W1** Ponowny wzrost liczby osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej oraz rosnące potrzeby części gospodarstw domowych.
- W2** Utrudniony dostęp osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i ich opiekunów do specjalistów, rehabilitacji, transportu i usług środowiskowych.
- W3** Pogłębiający się kryzys części rodzin, widoczny m.in. w podwojeniu liczby dzieci objętych pieczęcią zastępczą.
- W4** Ograniczona dostępność specjalistycznego wsparcia psychologicznego, psychoterapeutycznego i psychiatrycznego przy rosnących potrzebach dzieci i młodzieży.
- W5** Ponowny wzrost liczby osób bezrobotnych oraz utrzymująca się przewaga kobiet w strukturze osób bezrobotnych.

SZANSE

- O1** Dalszy napływ nowych mieszkańców, zwłaszcza młodych rodzin, wzmacniający potencjał demograficzny gminy.
- O2** Dostęp mieszkańców do regionalnego rynku pracy Trójmiasta oraz możliwość wykorzystania nowych miejsc pracy związanych z dużymi inwestycjami regionalnymi.
- O3** Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój usług dla seniorów, osób z niepełnosprawnościami, opiekunów, rodzin i osób zagrożonych wykluczeniem.
- O4** Projektowane zmiany w systemie pomocy społecznej mogą zwiększyć znaczenie usług środowiskowych, mieszkalnictwa wspomaganego i koordynacji wsparcia.
- O5** Możliwość dalszego rozwijania partnerstw lokalnych i szerszego wykorzystania potencjału społeczności lokalnej w realizacji działań z zakresu polityki społecznej.

ZAGROŻENIA

- T1** Postępujące starzenie się mieszkańców i wzrost liczby osób wymagających wsparcia mogą zwiększyć obciążenie usług społecznych, zdrowotnych i opiekuńczych.
- T2** Utrzymanie się lub pogłębienie kryzysu części rodzin może zwiększać liczbę dzieci w pieczy zastępczej oraz koszty wsparcia rodzin.
- T3** Narastanie problemów zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnień behawioralnych może zwiększać zapotrzebowanie na działania profilaktyczne, edukacyjne i interwencyjne.
- T4** Budowa elektrowni jądrowej może zwiększyć presję na lokalny rynek mieszkaniowy, transport, edukację i usługi publiczne.
- T5** Istnieje ryzyko wzrostu problemów związanych z używaniem narkotyków, nowych substancji psychoaktywnych oraz leków psychotropowych i uspokajających stosowanych niezgodnie z przeznaczeniem.

Źródło: opracowanie własne.

1.4 Wartościowanie czynników SWOT

1.4.1 Skala oceny czynników SWOT

Respondenci oceniali każdy czynnik w skali od 1 do 6. Ocena 1 oznaczała bardzo mały wpływ danego czynnika. Ocena 6 oznaczała wpływ kluczowy. Skala ta została wybrana jako czytelna i znana większości odbiorców, ponieważ odpowiada powszechnej skali szkolnej.

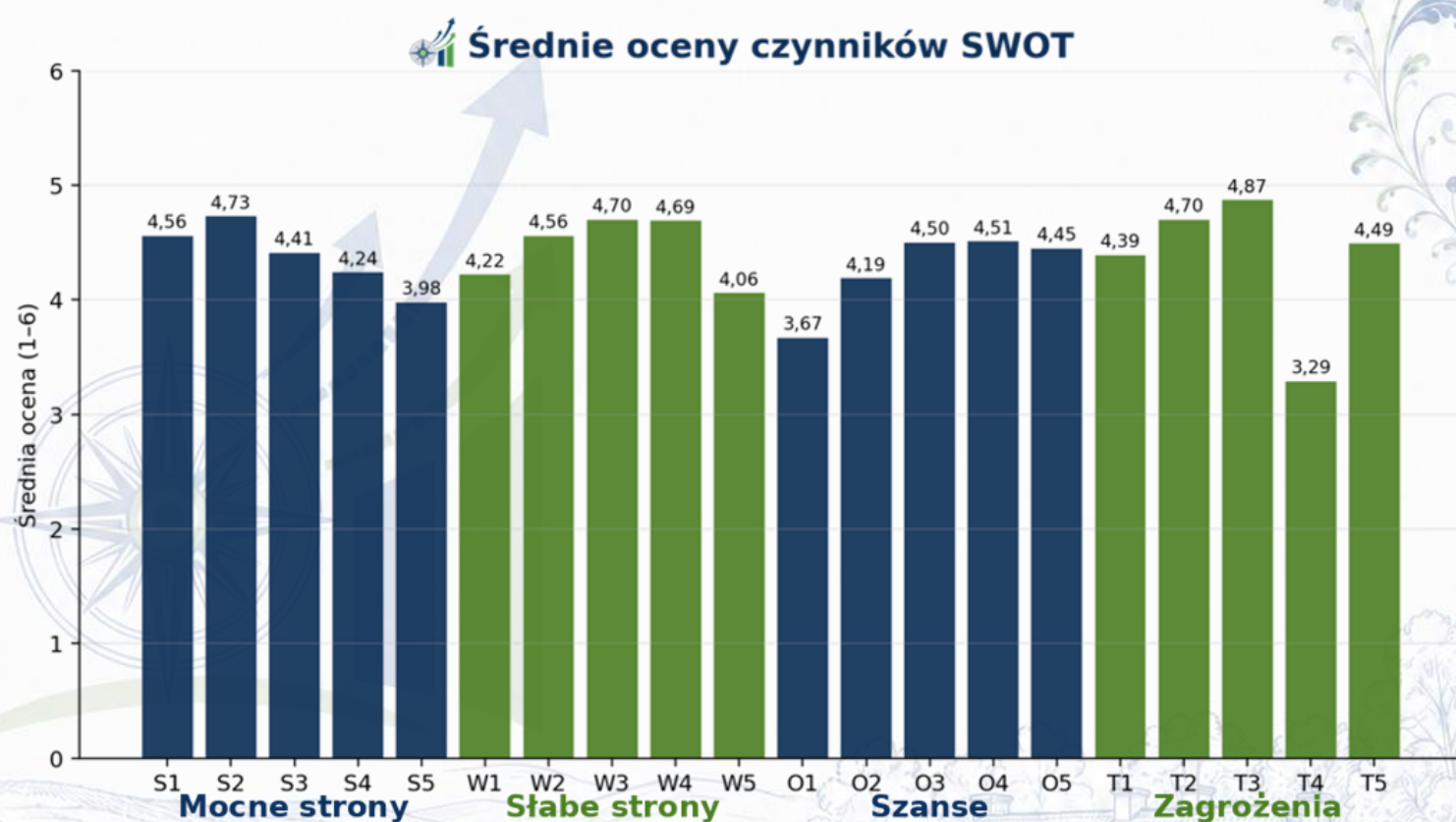
W przypadku mocnych stron i szans oceniano pozytywny wpływ czynnika na możliwość rozwiązywania problemów społecznych. W przypadku słabych stron i zagrożeń oceniano wpływ negatywny. Oznacza to, że wysoka ocena słabej strony lub zagrożenia wskazuje na dużą wagę problemu albo ryzyka. Takie rozumienie skali zostało opisane w ankiecie.

1.4.2 Ocena czynników i obliczenie średniej arytmetycznej

Dla każdego czynnika obliczono średnią arytmetyczną z 214 odpowiedzi. Średnia pokazuje, jak respondenci ocenili znaczenie danego czynnika bez uwzględniania wag eksperckich. Najwyższą średnią w całym badaniu uzyskał czynnik T3, dotyczący zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnień behawioralnych. Jego średnia wyniosła 4,87.

Wśród mocnych stron najwyżej oceniono S2, czyli rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie. Wśród słabych stron najwyższe średnie uzyskały W3 i W4, odnoszące się do kryzysu rodzin oraz ograniczonej dostępności specjalistycznego wsparcia psychologicznego, psychoterapeutycznego i psychiatrycznego. Wśród szans najwyżej oceniono O4 i O3 dotyczące projektowanych zmian w systemie pomocy społecznej oraz możliwości pozyskania środków zewnętrznych. Wyniki te pokazują, że respondenci szczególnie wysoko ocenili czynniki związane z usługami, rodziną i zdrowiem psychicznym.

Wykres 2.



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

1.4.3 Nadanie wag czynnikom SWOT

Grupa robocza nadała każdemu czynnikowi wagę merytoryczną. Wagi ustalono niezależnie od ocen respondentów i przed zapoznaniem się grupy z wynikami ankiety. Wagi odzwierciedlają różne znaczenie czynników dla rozwiązywania problemów społecznych i poprawy jakości życia mieszkańców. Przyjęto, że suma wag w każdej ćwiartce SWOT wynosi 1,0. Dzięki temu można porównać wyniki między ćwiartkami. Wartości wag nie były udostępniane respondentom na etapie oceny czynników SWOT.

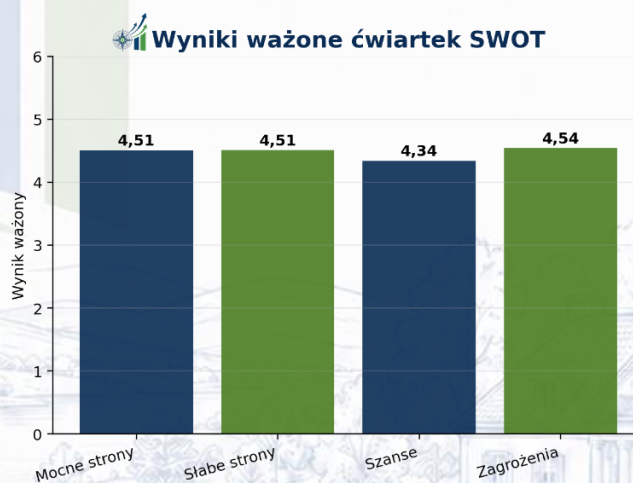
Wagi zostały ustalone na podstawie opinii ekspertów biorących udział w pracach grupy roboczej. Podstawowym kryterium był wpływ czynnika na rozwiązanie zdiagnozowanego problemu społecznego. Najwyższą wagę wśród mocnych stron otrzymał rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie. Wśród szans najwyższą wagę otrzymała możliwość dalszego rozwijania partnerstw lokalnych. Za największą słabość oceniono pogłębiający się kryzys części rodzin. Za największe zagrożenie uznano utrzymanie lub pogłębienie kryzysu części rodzin.

1.4.4 Obliczenie ocen ważonych czynników SWOT

Ocena ważona została obliczona przez przemnożenie średniej oceny czynnika przez jego wagę. Następnie zsumowano oceny ważne w każdej ćwiartce SWOT. Tak uzyskany wynik pokazuje łączną siłę danej ćwiartki po uwzględnieniu zarówno ocen respondentów, jak i wag merytorycznych. Pozwala to lepiej uchwycić czynniki, które mają największe znaczenie strategiczne.

Wyniki ważne dla ćwiartek wyniosły: mocne strony 4,51, słabe strony 4,51, szanse 4,34 oraz zagrożenia 4,54. Wartości te zostały zaokrąglone do dwóch miejsc po przecinku. Przy pełnej precyzji słabe strony przewyższają mocne strony tylko o 0,002 punktu. Różnica ta nie ma istotnego znaczenia praktycznego.

Wykres 3. Wyniki ważone ćwiartek



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

1.4.5 Zestawienie wyników wartościowania czynników SWOT

Poniższe zestawienia pokazują średnie oceny, wagi i oceny ważone dla każdej ćwiartki SWOT. Wartości te tworzą podstawę do dalszej oceny sytuacji strategicznej. Największy pojedynczy wkład do wyniku ćwiartki uzyskał czynnik S2 (Rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie), ponieważ połączył wysoką średnią ocenę z największą wagą wśród mocnych stron. Wśród szans największe znaczenie uzyskał czynnik O5 (Możliwość dalszego rozwijania partnerstw lokalnych i szerszego wykorzystania potencjału społeczności lokalnej w realizacji działań z zakresu polityki społecznej). Najwyższą ocenę ważoną wśród słabych stron uzyskał czynnik W3 (Pogłębiający się kryzys części rodzin). Za największe zagrożenie uznano czynnik T2 (Utrzymanie się lub pogłębienie kryzysu części rodzin).

Tabela 6.



Mocne strony – średnie, wagi i oceny ważone

Kod	Czynnik	Średnia	Waga	Ocena ważona
S1	Rozwinięta sieć instytucji publicznych zapewniających mieszkańcom dostęp do edukacji, kultury, ochrony zdrowia, administracji i usług społecznych.	4,56	0,20	0,91
S2	Rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie, obejmujący świadczenia, usługi społeczne, pracę socjalną, wsparcie środowiskowe oraz wykwalifikowaną kadrę.	4,73	0,40	1,89
S3	Rozwinięta współpraca międzyinstytucjonalna i lokalne partnerstwa wspierające rozwiązywanie problemów społecznych.	4,41	0,20	0,88
S4	Rozwinięta infrastruktura lokalna i aktywność społeczna mieszkańców, obejmująca Bibliotekę i Centrum Kultury, świetlice wiejskie, sołectwa, Ochotnicze Straże Pożarne, Koła Gospodyń Wiejskich oraz parafie, wspierające integrację mieszkańców i rozwój inicjatyw obywatelskich.	4,24	0,10	0,42

S5	Korzystna sytuacja demograficzna gminy, obejmująca relatywnie młodą strukturę ludności, dodatni przyrost naturalny oraz napływ młodych rodzin.	3,98	0,10	0,40
Razem			1,00	4,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

Tabela 7.



Słabe strony – średnie, wagi i oceny ważone

Kod	Czynnik	Średnia	Waga	Ocena ważona
W1	Ponowny wzrost liczby osób i rodzin korzystających z pomocy społecznej oraz rosnące potrzeby części gospodarstw domowych.	4,22	0,20	0,84
W2	Utrudniony dostęp osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i ich opiekunów do specjalistów, rehabilitacji, transportu i usług środowiskowych.	4,56	0,20	0,91
W3	Pogłębiający się kryzys części rodzin, widoczny m.in. w podwojeniu liczby dzieci objętych pieczą zastępczą.	4,70	0,30	1,41
W4	Ograniczona dostępność specjalistycznego wsparcia psychologicznego, psychoterapeutycznego i psychiatrycznego przy rosnących potrzebach dzieci i młodzieży.	4,69	0,20	0,94
W5	Ponowny wzrost liczby osób bezrobotnych oraz utrzymująca się przewaga kobiet w strukturze osób bezrobotnych.	4,06	0,10	0,41
Razem			1,00	4,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

Tabela 8.



Szanse – średnie, wagi i oceny ważone

Kod	Czynnik	Średnia	Waga	Ocena ważona
O1	Dalszy napływ nowych mieszkańców, zwłaszcza	3,67	0,10	0,37

	młodych rodzin, wzmacniający potencjał demograficzny gminy.			
O2	Dostęp mieszkańców do regionalnego rynku pracy Trójmiasta oraz możliwość wykorzystania nowych miejsc pracy związanych z dużymi inwestycjami regionalnymi.	4,19	0,20	0,84
O3	Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój usług dla seniorów, osób z niepełnosprawnościami, opiekunów, rodzin i osób zagrożonych wykluczeniem.	4,50	0,20	0,90
O4	Projektowane zmiany w systemie pomocy społecznej mogą zwiększyć znaczenie usług środowiskowych, mieszkalnictwa wspomagane i koordynacji wsparcia.	4,51	0,20	0,90
O5	Możliwość dalszego rozwijania partnerstw lokalnych i szerszego wykorzystania potencjału społeczności lokalnej w realizacji działań z zakresu polityki społecznej.	4,45	0,30	1,34
Razem			1,00	4,34

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

Tabela 9. Ocena ryzyka i szans



Zagrożenia – średnie, wagi i oceny ważone

Kod	Czynnik	Średnia	Waga	Ocena ważona
T1	Postępujące starzenie się mieszkańców i wzrost liczby osób wymagających wsparcia mogą zwiększyć obciążenie usług społecznych, zdrowotnych i opiekuńczych.	4,39	0,25	1,10
T2	Utrzymanie się lub pogłębienie kryzysu części rodzin może zwiększać liczbę dzieci w pieczy zastępczej oraz koszty wsparcia rodzin.	4,70	0,30	1,41
T3	Narastanie problemów zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnień behawioralnych	4,87	0,20	0,97

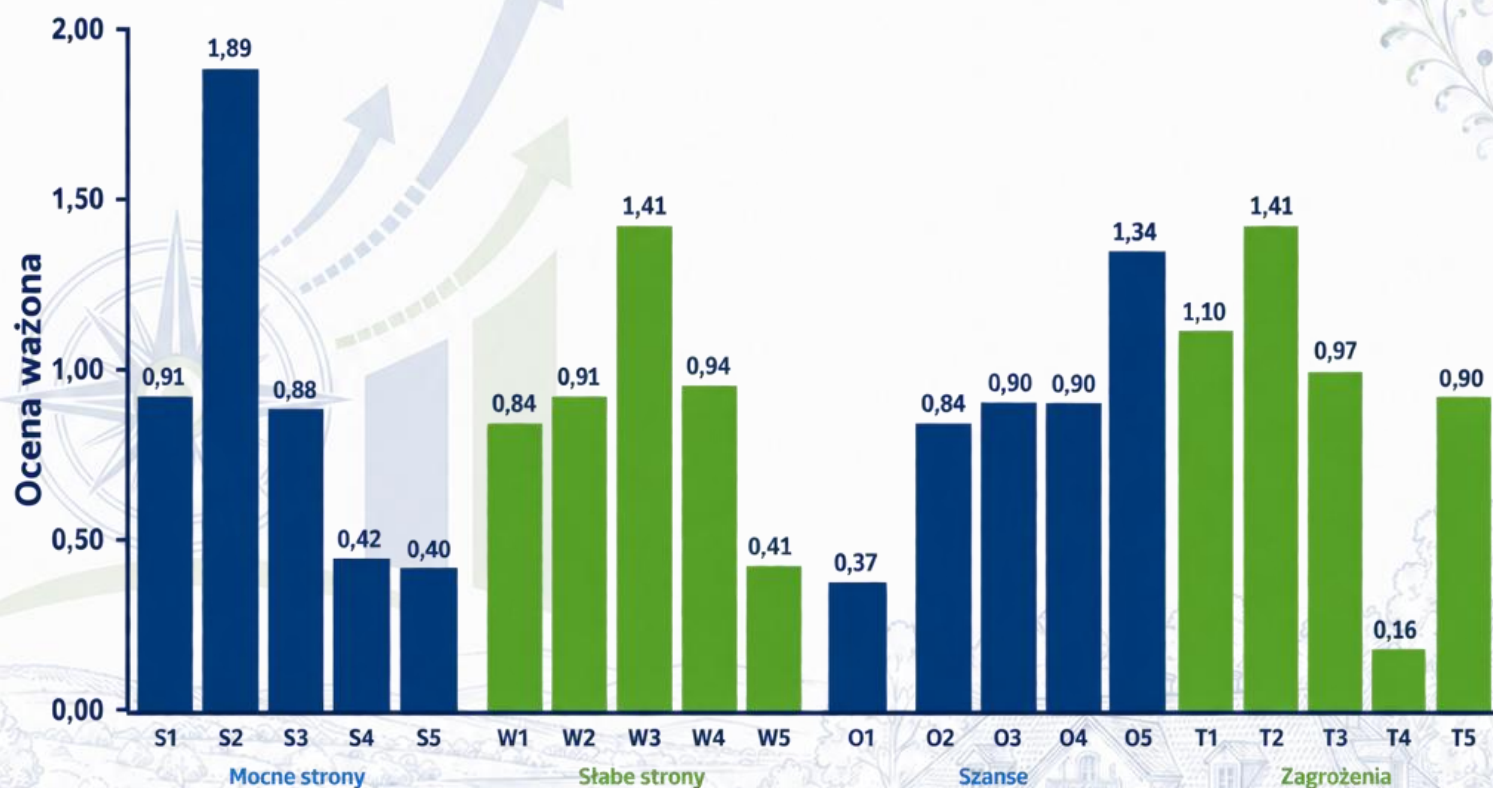
	może zwiększać zapotrzebowanie na działania profilaktyczne, edukacyjne i interwencyjne.			
T4	Budowa elektrowni jądrowej może zwiększyć presję na lokalny rynek mieszkaniowy, transport, edukację i usługi publiczne.	3,29	0,05	0,16
T5	Istnieje ryzyko wzrostu problemów związanych z używaniem narkotyków, nowych substancji psychoaktywnych oraz leków psychotropowych i uspokajających stosowanych niezgodnie z przeznaczeniem.	4,49	0,20	0,90
Razem			1,00	4,54

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

Wykres 4.



Oceny ważone czynników SWOT



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

1.5 Ocena strategicznej sytuacji Gminy Wejherowo

1.5.1 Ocena potencjału wewnętrznego gminy

Potencjał wewnętrzny gminy tworzą mocne i słabe strony. Wynik ważony mocnych stron wyniósł 4,51, a wynik ważony słabych stron również 4,51 po zaokrągleniu. Oznacza to niemal pełną równowagę między zasobami a ograniczeniami wewnętrznymi. Gmina posiada silne zasoby instytucjonalne i partnerskie, lecz jednocześnie mierzy się z istotnymi problemami społecznymi.

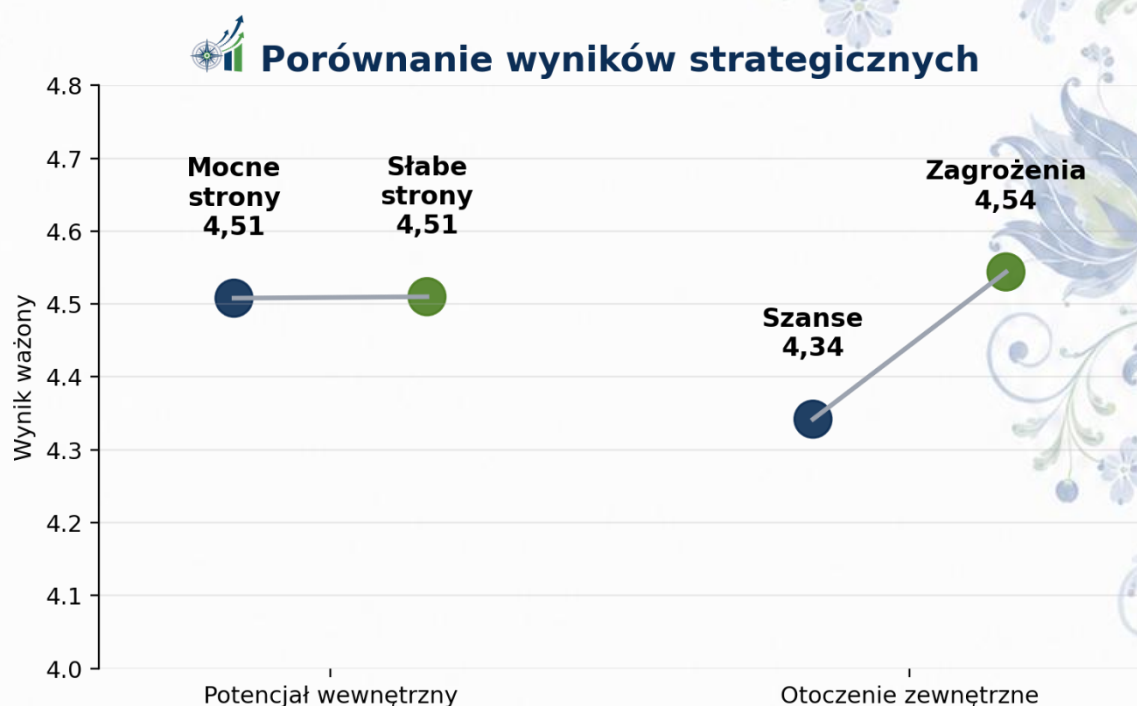
Najważniejszą mocną stroną jest rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie. Najważniejszą słabą stroną jest pogłębiający się kryzys części rodzin. Zestawienie tych dwóch czynników pokazuje podstawowy kierunek działań. Strategia powinna wykorzystywać potencjał Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie i partnerstw do wcześniejszego reagowania na problemy rodzin, dzieci i młodzieży.

1.5.2 Ocena otoczenia zewnętrznego

Otoczenie zewnętrzne tworzą szanse i zagrożenia. Wynik ważony szans wyniósł 4,34, natomiast wynik ważony zagrożeń 4,54. Oznacza to, że zagrożenia zostały ocenione jako nieco silniejsze niż szanse. Różnica wynosi 0,20 punktu i wskazuje na potrzebę aktywnego przygotowania gminy do ryzyk społecznych.

Najważniejszą szansą jest dalsze rozwijanie partnerstw lokalnych i szersze wykorzystanie potencjału społeczności lokalnej. Najważniejszym zagrożeniem jest utrzymanie się lub pogłębienie kryzysu części rodzin. Wysoko oceniono także zagrożenie związane z postępującym starzeniem się mieszkańców oraz ze zdrowiem psychicznym dzieci i młodzieży. Oznacza to, że część programowa powinna łączyć działania partnerskie z profilaktyką, wsparciem rodzin, osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i ochroną zdrowia psychicznego.

Wykres 5.



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

1.5.3 Analiza krzyżowa czynników SWOT

Uzupełnieniem oceny potencjału wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego jest analiza krzyżowa czynników SWOT. Jej celem jest pokazanie, w jaki sposób mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia wzajemnie na siebie oddziałują. Analiza ta nie służy ponownemu wartościowaniu czynników, lecz wskazaniu najważniejszych powiązań, które powinny zostać uwzględnione przy formułowaniu obszarów interwencji oraz celów strategicznych. Pozwala ona przejść od samego zestawienia czynników do określenia kierunków działania.

W relacji S-O, czyli mocnych stron i szans, najważniejsze znaczenie ma wykorzystanie rozwiniętego systemu pomocy społecznej, sieci instytucji publicznych oraz partnerstw do dalszego rozwoju usług społecznych. Potencjał Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie, współpraca międzyinstytucjonalna i aktywność lokalnych podmiotów mogą wspierać wykorzystanie środków zewnętrznych, rozwój partnerstw oraz szersze zaangażowanie społeczności lokalnej. Relacja ta uzasadnia potrzebę wzmacniania obszaru współpracy międzyinstytucjonalnej i rozwoju usług. Wskazuje także, że część programowa Strategii powinna wykorzystywać istniejące zasoby gminy jako podstawę do dalszego rozwijania działań środowiskowych, profilaktycznych i wspierających.

W relacji S-T, czyli mocnych stron i zagrożeń, kluczowe jest wykorzystanie zasobów instytucjonalnych i partnerskich do ograniczania wpływu najpoważniejszych ryzyk społecznych. Dotyczy to przede wszystkim kryzysu części rodzin, problemów zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, starzenia się mieszkańców oraz ryzyka wzrostu problemów

związanych z używaniem substancji psychoaktywnych. Rozwinięty system pomocy społecznej, lokalne formy wsparcia środowiskowego oraz współpraca instytucji mogą służyć wcześniejszemu rozpoznawaniu problemów i szybszemu kierowaniu mieszkańców do odpowiedniej pomocy. Relacja ta wzmacnia znaczenie obszarów dotyczących rodziny, dzieci i młodzieży, zdrowia psychicznego, bezpieczeństwa dzieci oraz wsparcia seniorów, osób z niepełnosprawnościami i opiekunów.

W relacji W-O, czyli słabych stron i szans, szczególne znaczenie ma wykorzystanie możliwości rozwojowych do ograniczenia zdiagnozowanych problemów. Rosnące potrzeby mieszkańców, utrudniony dostęp do specjalistów, rehabilitacji, transportu i usług środowiskowych oraz ograniczona dostępność wsparcia psychologicznego wymagają odpowiedzi organizacyjnej i finansowej. Szansą dla gminy jest pozyskiwanie środków zewnętrznych, rozwijanie partnerstw oraz wykorzystanie projektowanych zmian w systemie pomocy społecznej. Powiązanie to uzasadnia rozwój usług środowiskowych, opiekuńczych, asystenckich, wytnieniowych, transportowych oraz specjalistycznego wsparcia dla dzieci, młodzieży i rodzin.

Relacja W-O obejmuje również ponowny wzrost liczby osób korzystających z pomocy społecznej oraz wzrost liczby osób bezrobotnych, zestawione z dostępem do regionalnego rynku pracy, możliwościami związanymi z dużymi inwestycjami regionalnymi i możliwością pozyskiwania środków zewnętrznych. Powiązanie to uzasadnia wyodrębnienie w części programowej obszaru dotyczącego ubóstwa, bezrobocia i wykluczenia społecznego.

W relacji W-T, czyli słabych stron i zagrożeń, widoczne są powiązania wymagające szczególnej ostrożności strategicznej. Pogłębiający się kryzys części rodzin może wzmacniać ryzyko dalszego wzrostu liczby dzieci w pieczy zastępczej oraz zwiększać koszty wsparcia rodzin. Ograniczona dostępność pomocy psychologicznej, psychoterapeutycznej i psychiatrycznej może nasilać skutki problemów zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnień behawioralnych. Utrudniony dostęp osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i opiekunów do usług może pogłębiać skutki starzenia się mieszkańców. Relacja ta wskazuje, że brak reakcji na słabe strony może zwiększać wpływ zagrożeń, dlatego część programowa powinna obejmować działania profilaktyczne, interwencyjne i usługowe.

1.5.4 Kluczowe wyzwania strategiczne wynikające z analizy SWOT

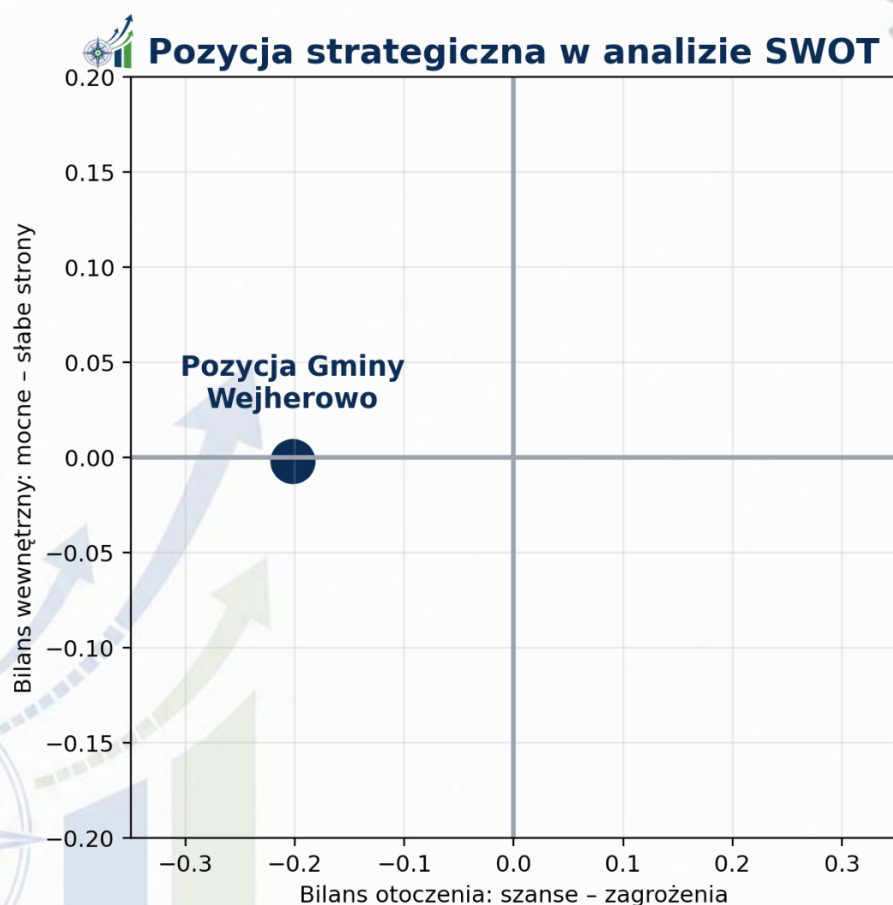
Pierwszym kluczowym wyzwaniem jest wzmocnienie rodzin, ochrona dzieci i młodzieży. Kryzys części rodzin ma największe znaczenie zarówno w grupie słabych stron, jak i zagrożeń. Działania powinny obejmować wczesne rozpoznawanie problemów, asystenturę rodziny, pracę socjalną, pomoc psychologiczną i pedagogiczną oraz wsparcie opiekuńczo-wychowawcze. Ważna jest też współpraca pomocy społecznej, oświaty, ochrony zdrowia, policji i sądu.

Drugim wyzwaniem jest zdrowie psychiczne dzieci i młodzieży. Wysoka ocena zagrożenia T3 pokazuje, że respondenci widzą w tym obszarze bardzo poważne ryzyko. Jednocześnie słabą stroną jest ograniczona dostępność specjalistycznego wsparcia psychologicznego,

psychoterapeutycznego i psychiatrycznego. Strategia powinna więc przewidywać działania profilaktyczne, edukacyjne i interwencyjne.

Trzecim wyzwaniem jest rozwój usług środowiskowych dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i opiekunów. Potrzebne są usługi opiekuńcze, asystenckie, rehabilitacyjne, transportowe i wytnieniowe. Czwartym wyzwaniem jest przygotowanie gminy na zmiany demograficzne i gospodarcze. W wymiarze gospodarczym wyzwanie to obejmuje także ponowny wzrost bezrobocia oraz rosnące potrzeby części mieszkańców korzystających z pomocy społecznej. Piątym wyzwaniem jest rozwój partnerstw lokalnych.

Rysunek 3.



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

Pozycja strategiczna Gminy Wejherowo została wyznaczona na podstawie bilansu potencjału wewnętrznego oraz bilansu otoczenia zewnętrznego. Bilans wewnętrzny, obliczony jako różnica między oceną ważoną mocnych stron i słabych stron, wyniósł 0,00 po zaokrągleniu. Oznacza to równowagę między zasobami gminy a jej ograniczeniami wewnętrznymi. Bilans otoczenia, obliczony jako różnica między oceną ważoną szans i zagrożeń, wyniósł -0,20. Wynik ten wskazuje na przewagę zagrożeń nad szansami, a więc na potrzebę przyjęcia ostrożnego podejścia strategicznego, ukierunkowanego na wzmacnianie zasobów lokalnych i ograniczanie wpływu czynników ryzyka.

1.6 Wnioski z analizy strategicznej

Rysunek 4.



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet do analizy SWOT.

1.6.1 Czynniki o największym znaczeniu dla rozwiązywania problemów społecznych

Analiza wskazuje, że największe znaczenie mają czynniki związane z rodziną, dziećmi i młodzieżą. Dotyczy to zarówno kryzysu części rodzin, jak i zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży. Istotne znaczenie mają również usługi środowiskowe dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i opiekunów. Wśród zasobów szczególnie ważny jest rozwinięty system pomocy społecznej oparty na działalności Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie.

Wyniki pokazują także znaczenie partnerstw lokalnych. Partnerstwa są jednocześnie mocną stroną i jedną z najważniejszych szans. Ich dalszy rozwój może pomóc w skuteczniejszym rozwiązywaniu problemów społecznych. Powinny one służyć wymianie informacji, wspólnemu planowaniu usług i pozyskiwaniu środków.

1.6.2 Obszary wymagające strategicznej interwencji

Pierwszym obszarem interwencji powinno być wsparcie rodziny, dzieci i młodzieży. Drugim obszarem powinna być ochrona zdrowia psychicznego, przeciwdziałanie przemocy rówieśniczej, cyberprzemocy i uzależnieniom behawioralnym. Trzecim obszarem powinien być rozwój usług dla osób starszych, osób z niepełnosprawnościami i opiekunów. Czwartym obszarem powinno być ograniczenie ubóstwa, bezrobocia i wykluczenia społecznego.

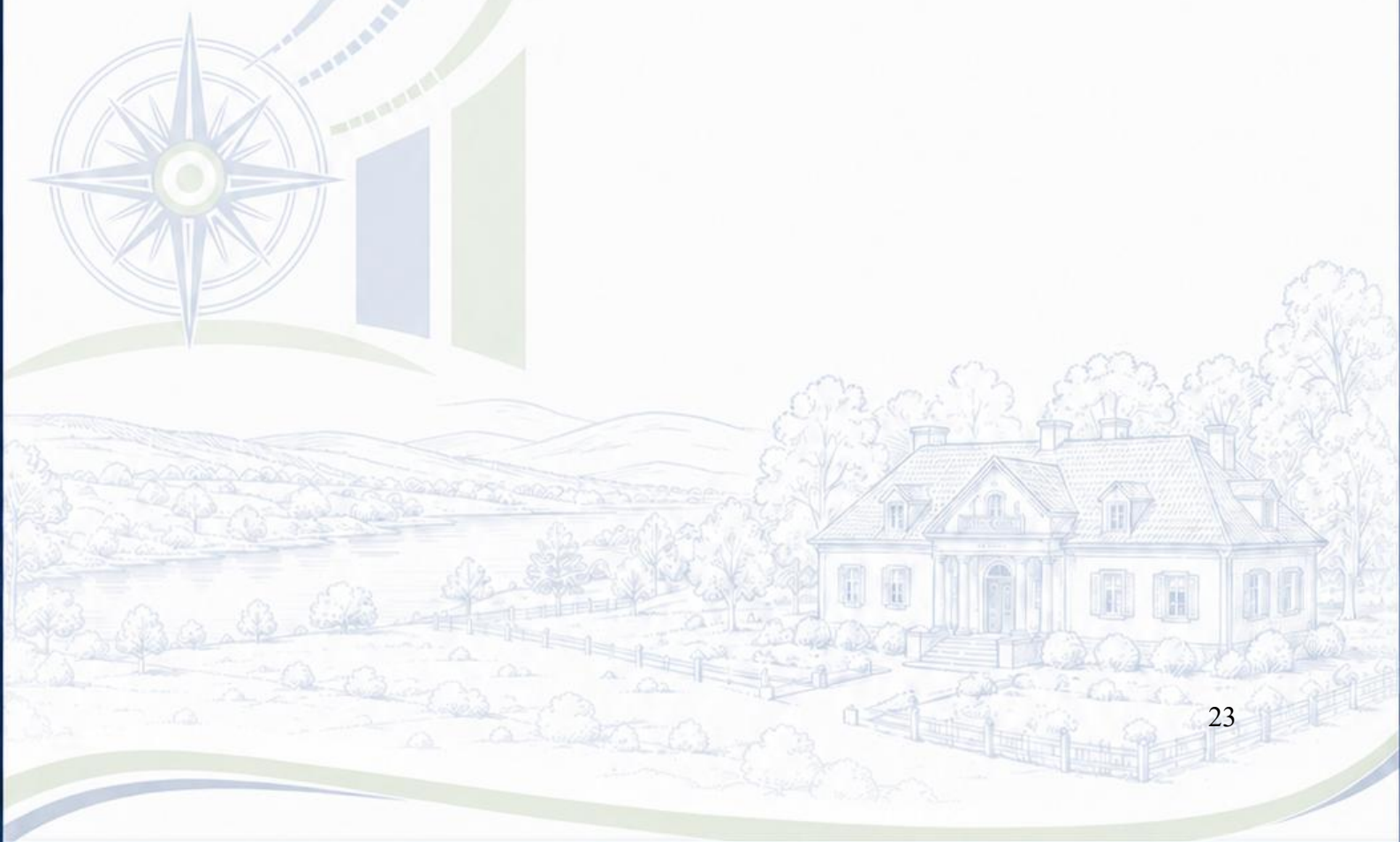
Ważnym obszarem pozostaje także wzmacnianie współpracy międzyinstytucjonalnej. Gmina nie powinna opierać realizacji Strategii tylko na jednej instytucji. Skala i złożoność problemów wymagają współdziałania wielu podmiotów. Dotyczy to zwłaszcza pomocy społecznej, oświaty, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa publicznego, organizacji społecznych i aktywnych mieszkańców.

Obszary interwencji mają charakter syntetyczny. Obszar ubóstwa, bezrobocia i wykluczenia społecznego obejmuje również bezdomność i zagrożenie wykluczeniem mieszkaniowym wskazane w diagnozie, natomiast przemoc domowa i uzależnienia pozostają problemami przekrojowymi uwzględnionymi w diagnozie i analizie SWOT.

1.6.3 Wnioski do formułowania celów strategicznych i operacyjnych

Część programowa Strategii powinna wynikać bezpośrednio z diagnozy i analizy strategicznej. Cele strategiczne powinny odpowiadać na te obszary, które uzyskały największe znaczenie w badaniu i w ocenie eksperckiej. Oznacza to potrzebę skoncentrowania celów na rodzinie, zdrowiu psychicznym, usługach środowiskowych, przeciwdziałaniu wykluczeniu oraz rozwoju współpracy lokalnej. Takie ujęcie pozwoli przejść od diagnozy do praktycznych działań.

W formułowaniu celów należy wykorzystać mocne strony gminy, zwłaszcza potencjał Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Wejherowie, sieć instytucji publicznych i lokalne partnerstwa. Jednocześnie cele powinny ograniczać słabe strony i przygotowywać gminę na zagrożenia. Szanse, takie jak środki zewnętrzne, rozwój partnerstw i zmiany w systemie usług społecznych, powinny zostać potraktowane jako narzędzia realizacji celów. Dzięki temu Strategia będzie dokumentem praktycznym i możliwym do wdrożenia.



Spis tabel

Tabela 1. Uczestnicy ankiety do analizy SWOT	5
Tabela 2. Mocne strony	7
Tabela 3. Słabe strony	8
Tabela 4. Szanse	9
Tabela 5. Zagrożenia	10
Tabela 6. Wartościowanie mocnych stron	14
Tabela 7. Wartościowanie słabych stron	15
Tabela 8. Wartościowanie szans	15
Tabela 9. Wartościowanie zagrożeń	16

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat zastosowanego wariantu analizy SWOT	4
Rysunek 2. Macierz SWOT Gminy Wejherowo w obszarze zintegrowanej polityki społecznej	11
Rysunek 3. Pozycja strategiczna Gminy Wejherowo w świetle wyników SWOT	21
Rysunek 4. Od wyników SWOT do obszarów interwencji.....	22

Spis wykresów

Wykres 1. Struktura respondentów ankiety SWOT	5
Wykres 2. Średnie oceny poszczególnych czynników SWOT.....	12
Wykres 3. Wyniki ważone ćwiartek SWOT.....	13
Wykres 4. Oceny ważone czynników SWOT	17
Wykres 5. Porównanie wyników wewnętrznych i zewnętrznych	19