



CHEŁM

Diagnoza
społeczno-
gospodarcza

Charakterystyka miasta

Chełm to ważny ośrodek miejski regionu lubelskiego, którego historią można byłoby obdzielić niejedno miasto w Polsce czy na świecie. Zarówno w przeszłości jak i dziś, tożsamość miasta kształtuje dziedzictwo wielokulturowości mieszkańców oraz położenie na styku państw, kultur i krain geograficznych. Pomimo burzliwych dziejów Chełm trwa od ponad tysiąca lat opierając się na Górze Chełmskiej i mając w herbie niedźwiedzia i dęby - symbole siły i trwałości. Dziś Miasto otwiera kolejny rozdział swojej opowieści, szukając nowej drogi, która nie tylko zapewni przetrwanie, ale otworzy perspektywę rozwoju i ponownie nada sens jego istnieniu.

W 2020 roku Chełm zamieszkuje ok. 61 tys. mieszkańców. To trzecie pod względem liczby ludności miasto województwa lubelskiego. Miasto jest centrum subregionu, dla którego pełni szereg ważnych funkcji – od administracyjnej, poprzez gospodarczą i edukacyjną kulturalną i turystyczną. Chełm jest także miastem transgranicznym. Położony tylko 27 km od granicy z Ukrainą i 42 km od granicy z Białorusią jest ważnym ośrodkiem handlu i usług związanych z obsługą ruchu międzynarodowego. Przez miasto przebiega droga krajowa nr 12, która jak przed wiekami łączy Zachód ze Wschodem. Tu również znajduje się ważny węzeł kolejowy na obecnej linii nr 7, będącej spadkobierczynią carskiej Kolej Nadwiślańskiej łączącej Warszawę z Kowlem i Kijowem.

Charakterystyka miasta

Chełm jest miastem szczególnym dla Polaków, Ukraińców i Żydów. Dla Polaków to miasto-początek Kresów, miasto kredy, handlu i przemysłu. To tu funkcjonowała wielokulturowa mozaika mieszkańców, przybyszów ze wszystkich kierunków dawnej Rzeczypospolitej. W początkach lat 20. XX w. podjęto strategiczną dla miasta decyzję o przeniesieniu z Radomia do Chełma Wschodniej Okręgowej Dyrekcji Kolei Państwowych i związanej z tym wielkiej rozbudowie Chełma. Miasto miało stać się bazą modernizacji Kresów Wschodnich. II Wojna Światowa tragicznie przerwała te plany i odwróciła wektory historii. To ze Wschodu do Chełma przeniesiona została idea nowego, podporządkowanego ZSRR ustroju Polski w postaci manifestu PKWN. Dla Żydów Chełm to miasto magiczne, pełne opowieści chasydzkich i żydowskiego humoru. Isaac Bashevis Singer, laureat literackiej Nagrody Nobla w Chełmie opisywał Chełm jako arenę starcia tradycyjnie religijnej kultury sztetla z nowoczesnością i liberalizmem początków XX wieku. Ukraińcy widzą natomiast w Chełmie miasto-symbol początków swojej państwowości, które odnajdują w księstwie halicko-włodzimierskim. Około 1240 książę Daniel Halicki przeniósł swoją siedzibę z Halicza do Chełma, który został stolicą księstwa. Dzięki swojej historii Chełm jest dzisiaj poutykany wyjątkowymi śladami przeszłości w postaci zabytków i miejsc pamięci. Chełmskich chrześcijan wszystkich obrządków łączy ikona Matki Boskiej Chełmskiej – replika której znajduje się w świątyni na Górze Chełmskiej i za sprawą cudów przyciąga pielgrzymów.

Charakterystyka miasta

Bogate dziedzictwo historyczne i korzystne gospodarczo położenie nie przekładało się jednak w ostatnich latach na dobrobyt mieszkańców Chełma. Transformacja ustrojowa spowodowała załamanie przemysłu i wzrost bezrobocia, a zamknięta granica wschodnia nie pozwalała uruchomić drzemiącego potencjału. Z Chełma wyjeżdżali najbardziej aktywni i przedsiębiorczy, a ich braku nie uzupełniali mieszkańcy okolicznych gmin i mniejszych miast. Lublin, Warszawa, Londyn czy Dublin otwierały przed nimi wyraźniejsze perspektywy lepszego życia. To właśnie wyludnianie jest obecnie największym wyzwaniem Miasta. Problem ten jest niezwykle złożony, posiada zarówno szereg przyczyn, jak i konsekwencji, które w dodatku są ze sobą sprzężone. Wyludnianie szczególnie odbija się na sferze ekonomicznej, gdzie słabe warunki do prowadzenia działalności gospodarczej przekładają się na niską aktywność gospodarczą miasta. To z kolei negatywnie oddziałuje na sferę społeczną, a pośrednio także na kulturową oraz ekologiczną.

Chełm potrzebuje kierunku, który pozwoli na skuteczne konkurowanie, przede wszystkim z innymi miastami w województwie, ale także z tymi wskazanymi powyżej. Przy czym wydaje się, że zrównoważony rozwój będzie bardziej efektem realizacji odpowiedniej strategii niż drogą do celu. Chełm musi określić swoją przewagę konkurencyjną, a następnie wybrać grupę docelową, dla której mocne strony miasta przeważą nad słabymi. Chełm musi być miastem dla bardzo dobrze określonej grupy ludzi, którzy będą je zasilać nie tylko demograficznie, ale także w pozostałych obszarach.

Ścieżka analityczna

Struktura niniejszego opracowania została ustalona tak, by maksymalnie ułatwić szybkie przedstawienie wniosków z diagnozy, z zachowaniem ciągu przyczynowo-skutkowego.

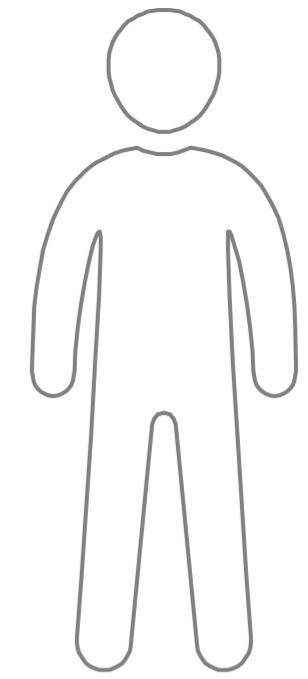
Wnioskowanie zostało przeprowadzone zmodyfikowanym modelem SWOT-TOWS, którego zaletą jest bezpośrednio wskazanie potencjalnych kierunków działań strategicznych.

Zasadniczy dokument składa się z dwóch części. Pierwsza to opisanie słabych i silnych strony miasta oraz szans i zagrożeń w ramach kolejnych obszarów – społecznego, gospodarczego, środowiskowego, historyczno-kulturowego oraz zagadnień związanych ze smart-city. Każdy z obszarów został podsumowany tabelą. Druga część to zestawienie tabel ze wszystkich obszarów oraz pogrupowanie czynników wzajemnie ze sobą powiązanych, ze szczególnym naciskiem na problemy miasta.

Kluczowym wyzwaniem, przed którym stoi większość małych i średnich miast w Polsce, jest wyludnianie.



WYMIAR SPOŁECZNY



Wymiar społeczny

Kluczowym wyzwaniem, przed którym stoi większość małych i średnich miast w Polsce, jest wyludnianie. Zjawisko to jest dwukrotnie bardziej nasilone w Chełmie, do czego przede wszystkim przyczyniają się emigracje wewnątrz krajowe. Można zaobserwować coraz niższy wiek opuszczania miasta już na poziomie szkoły średniej, a zjawisko to jest nasilone wśród kobiet. Prowadzi to pośrednio do niższego współczynnika zawieranych małżeństw, a w konsekwencji niższej dzietności i przyrostu naturalnego. Motywacja do opuszczenia Chełma jest powszechna i wieloczynnikowa. Kluczowy wydaje się jednak fakt, że mieszkańcy nie czują się związani z miastem, czego najlepszym dowodem jest częste nakłanianie dzieci przez rodziców do opuszczenia miasta i to jeszcze przed wkroczeniem w wiek produkcyjny. Taka postawa w połączeniu z problemami w sferze gospodarczej i zaniedbaniami w sferze środowiskowej skutkuje niezdolnością Miasta do zatrzymania odpływu ludzi. Ten złożony problem wymaga diametralnej zmiany podejścia do określania kierunku strategicznego, ponieważ zrównoważony rozwój w przypadku Chełma przeradza się zrównoważone wymieranie.

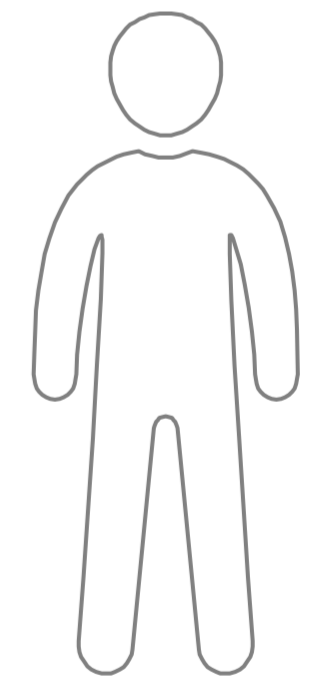


Wyniki badań - wnioski

Więzy rodzinne i towarzyskie jako jedyne miały znaczącą przewagę „zachęca do pozostania” w deklaracjach uczniów

Hipoteza

Więzy międzyludzkie (rodzinne i przyjacielskie) stanowią zachętę do pozostania w mieście.



Wyniki badań - wnioski

Ujemne saldo migracji
Na 100 mężczyzn przypada 90 kobiet w przedziale 0-65 lat
Znacząca przewaga czynników przemawiających za opuszczeniem miasta (konkretne liczby)

Niska dzietność
Niski przyrost naturalny
Ujemne saldo migracji

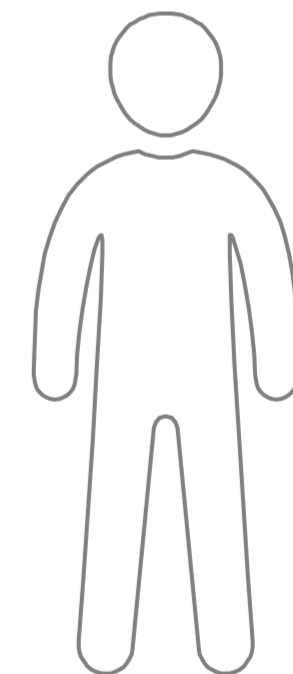
Struktura płci i wieku ma kształt leja
Wzrost średniej długości życia

Hipoteza

Osoby w wieku przed- i produkcyjnym wybierają migrację z Chełma w celu kontynuowania nauki lub kariery zawodowej. Zjawisko jest bardziej nasilone wśród kobiet.

Osoby w wieku produkcyjnym wybierają zakładanie rodziny po opuszczeniu miasta.

Ludność miasta się starzeje



Wyniki badań - wnioski

Dzięki cyfryzacji coraz większa liczba osób może pracować zdalnie.

Trendy ekologiczne i eskapistyczne

Położenie przygraniczne

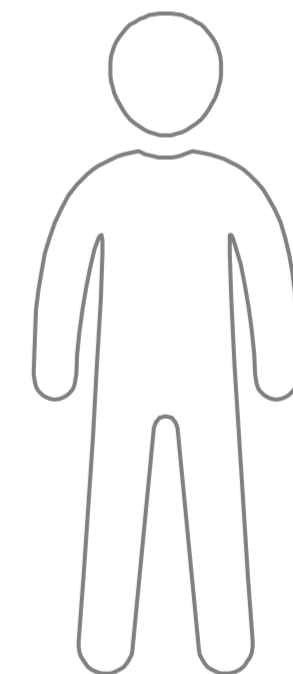
Polska atrakcyjną destynacją dla emigracji z Ukrainy i Białorusi

Hipoteza

Pracownicy umysłowi mogą fizycznie pozostawać w mieście pracując dla firm z innych miast

Odptyw ludzi z dużych miast do odległych miejscowości dobrze skomunikowanych z metropoliami

Emigracja edukacyjna może obejmować coraz młodsze osoby



Wyniki badań - wnioski

Metropolizacja

Niż demograficzny

Stałe zapotrzebowanie na siłę roboczą (szczególnie niewykwalifikowaną)

Rozpad więzi międzyludzkich

Hipoteza

Coraz większa dominacja metropolii i drenaż mniejszych miast

Rozwój oferty dla obcokrajowców w większych ośrodkach miejskich

Słabnące znaczenie miejsca urodzenia i wychowania



SWOT

wymiar SPOŁECZNY

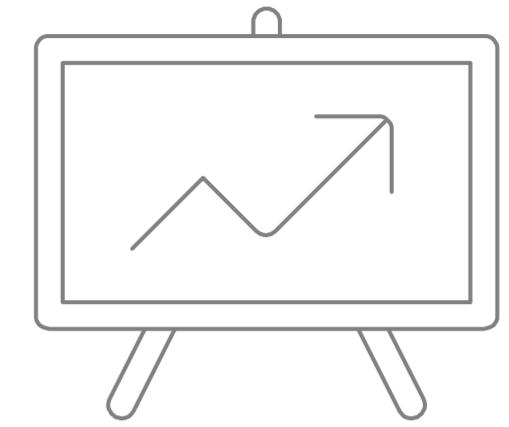


Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<p>1. Więzy międzyludzkie (rodzinne i przyjacielskie) stanowią zachętę do pozostania w mieście.</p>	<p>1. Osoby w wieku przed- i produkcyjnym wybierają migrację z Chełma w celu kontynuowania nauki lub kariery zawodowej. Zjawisko jest bardziej nasilone wśród kobiet.</p> <p>2. Osoby w wieku produkcyjnym wybierają zakładanie rodziny po opuszczeniu miasta.</p> <p>3. Ludność miasta się starzeje</p>
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<p>1. Pracownicy umysłowi mogą fizycznie pozostawać w mieście pracując dla firm z innych miast</p> <p>2. Odpływ ludzi z dużych miast do odległych miejscowości dobrze skomunikowanych z metropoliami</p> <p>3. Emigracja edukacyjna może obejmować coraz młodsze osoby</p>	<p>1. Coraz większa dominacja metropolii i drenaż mniejszych miast</p> <p>2. Rozwój oferty dla obcokrajowców w większych ośrodkach miejskich</p> <p>3. Słabnące znaczenie miejsca urodzenia i wychowania</p>

**Perspektywy miasta w wymiarze
gospodarczym są zależne
od wykorzystania trendów**



WYMIAR GOSPODARCZY



Wymiar **gospodarczy**

Równie istotny jak społeczny jest wymiar gospodarczy. Atrakcyjność rynku pracy to jeden z najsilniejszych „motywatorów” do opuszczenia Miasta. W zestawieniu z negatywną oceną atrakcyjności gospodarczej miasta i pogarszającą się dostępnością siły roboczej, powoduje małą liczbę zakładanych firm. Dodatkowo pośrednim czynnikiem demotywującym aktywność gospodarczą, szczególnie małą przedsiębiorczość jest słabnący popyt konsumencki, będący wynikiem problemów demograficznych. Perspektywy miasta w tym wymiarze są zależne od wykorzystania trendów związanych z mobilnością pracowników i pracą zdalną. Kluczowe jest także skapitalizowanie potencjału położenia przygranicznego, co w połączeniu z lokalizacją na terenie Miasta centrum logistycznego oraz planowaną budową drogi ekspresowej S12, może uczynić z Chełma ważny ośrodek kontaktów transgranicznych. Istotny wpływ na ten wymiar będzie miał rozwój instytucjonalny w kierunku Smart City, który może znacząco skatalizować rozwój gospodarczy, poprzez uproszczenie procedur i przyspieszenie procesu decyzyjnego.

Silne strony (S)

Dane (źródło)

Wniosek

Hipoteza

Dobre opinie o Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej

Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej

Budowa HUB Logistycznego

Zaplecze logistyczne dla transgranicznych kontaktów handlowych

Położenie blisko Ukrainy i Białorusi

Potencjał atrakcji dla turystyki historycznej i kulturowej

Wielowiekowa historia miasta

Wielowyznaniowa i wielokulturowa historia miasta



Wyniki badań - wnioski

Niska liczba nowo zakładanych firm
Niski odsetek przedsiębiorców na 1000 mieszkańców Negatywna ocena atrakcyjności gospodarczej miasta
Negatywna ocena warunków prowadzenia i rozwoju przedsiębiorczości
Ujemne saldo migracji
Malejąca liczba osób w wieku produkcyjnym
Mała i malejąca liczba osób w wieku przedprodukcyjnym
Wskaźnik inwestycji na 1 mieszkańca - najniższa wartość w grupie porównawczej
Wskaźnik nowo oddanych powierzchni komercyjnych do liczby nowo zarejestrowanych podmiotów - najniższa wartość w grupie porównawczej i ujemna dynamika
Negatywna ocena jakości pracy urzędów wskazane duże braki w obszarze e-urzędu

Hipoteza

- Niska aktywność gospodarcza mieszkańców
- Niska atrakcyjność gospodarcza miasta
- Pogarszająca się dostępność siły roboczej
- Niesprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej



Wyniki badań - wnioski

Rosnący sektor kreatywny

Trendy - Home office

Budowa S12 na odcinku Piaski - Dorohusk

Hipoteza

Lokalizacja firmy nie ma znaczenia w sektorze kreatywnym

Dobre skomunikowanie miasta z ośrodkami centralnymi województwa i kraju.



Wyniki badań - wnioski

Pandemia COVID-19

Pandemia COVID-19

Wyludnianie się regionu

Rozwój e-commerce

Hipoteza

Pandemia COVID-19 może doprowadzić do globalnego kryzysu gospodarczego

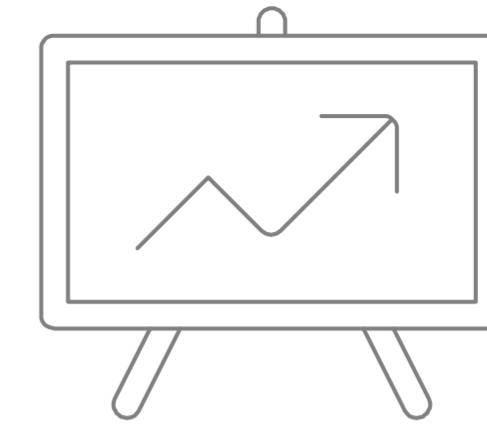
Pandemia COVID-19 może doprowadzić do spadku ruchu turystycznego

Malejący popyt konsumencki



SWOT

wymiar GOSPODARCZY

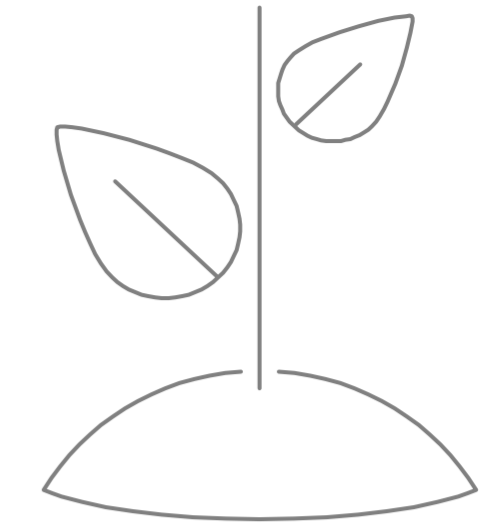


Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej 2. Zaplecze logistyczne dla transgranicznych kontaktów handlowych 3. Potencjał atrakcji dla turystyki historycznej i kulturowej 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niska aktywność gospodarcza mieszkańców 2. Niska atrakcyjność gospodarcza miasta 3. Pogarszająca się dostępność siły roboczej 4. Niesprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokalizacja firmy nie ma znaczenia w sektorze kreatywnym 2. Dobre skomunikowanie miasta z ośrodkami centralnymi województwa i kraju. 3. Trend adventure – potrzeba odkrywania nowych miejsc 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do globalnego kryzysu gospodarczego 2. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do spadku ruchu turystycznego 3. Malejący popyt konsumencki

**Bogate zasoby naturalne miasta
wymagają odrestaurowania, a
następnie stałej pielęgnacji.**



WYMIAR ŚRODOWISKOWY



Wymiar środowiskowy

Chełm na tle grupy porównawczej jest „zielonym miastem”, dzięki czemu ma potencjał, by być dobrym miejscem do mieszkania. Bogate zasoby naturalne miasta wymagają jednak odrestaurowania, na co wskazują sami mieszkańcy, a następnie stałej pielęgnacji. Problemy emisyjności przemysłowej z dużym prawdopodobieństwem zostaną rozwiązane w miarę dostosowywania do gospodarki niskoemisyjnej zgodnie z Rezolucją Parlamentu Europejskiego. Kluczowym zagrożeniem dla tego wymiaru jest pomijanie przez władze silnego związku środowiska z wymiarem społecznym, a w konsekwencji i gospodarczym. Tymczasem poprawa jakości mieszkania w mieście jest warunkiem koniecznym skutecznej walki o zasoby ludzkie w regionie.

Wyniki badań - wnioski

Cała powierzchnia miasta jest objęta planem zagospodarowania

Wysoki udział zieleni na tle grupy porównawczej

Poziom hałasu - poniżej 75 dB

Zadawalająca czystość powietrza i gleb

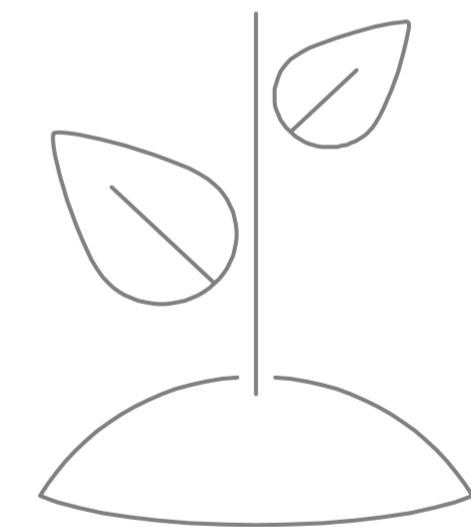
Stale rosnący wskaźnik rozwoju wymiaru środowiskowego

Hipoteza

Ustalona wizja rozwoju przestrzennego miasta

Miasto posiada niezbędne zasoby terenów zielonych

Dobre warunki do mieszkania na terenie miasta



Wyniki badań - wnioski

Wyniki badań ankietowych - parki wskazane jako najpilniejszy obszar inwestycyjny

Małe wydatki na zieleń z ujemną dynamiką

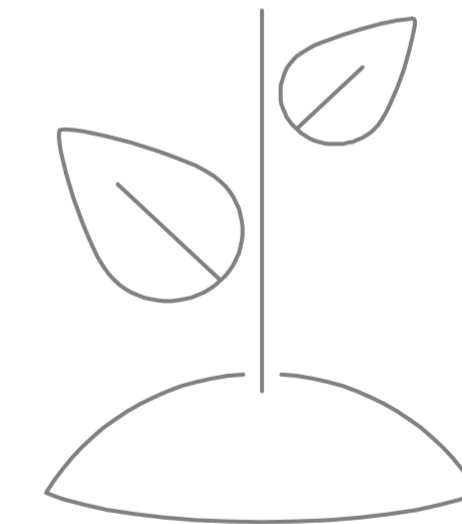
Wydatki na gospodarkę ściekową i ochronę wód na 1 mieszkańca gminy - 10-krotnie niższe niż w grupie porównawczej

Udział ścieków przemysłowych oczyszczanych w ogólnej ilości ścieków odprowadzonych przez przemysł (w %) - (Tylko 4% GP: 47%) Znikomy odsetek oczyszczanych ścieków przemysłowych

Hipoteza

Zaniedbana zieleń miejska

Przemysłowe zanieczyszczenie wód i powietrza



Wyniki badań - wnioski

Trendy - rosnąca świadomość ekologiczna

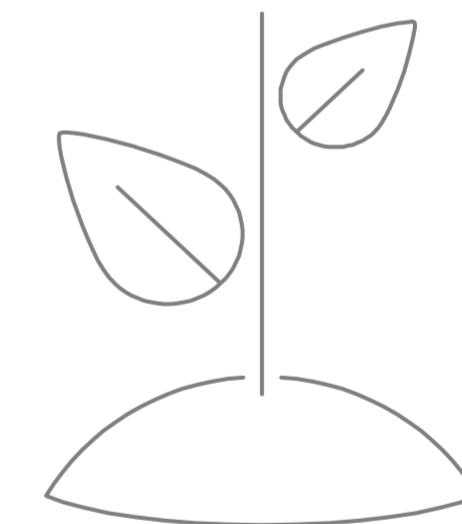
Wytyczne UE (Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 15 marca 2012 r. w sprawie planu działania prowadzącego do przejścia na konkurencyjną gospodarkę niskoemisyjną do 2050 r. (2011/2095(INI)) - wymóg nisko-emisyjnej gospodarki

Rozbudowa dróg rowerowych
Rozbudowa sieci ciepłowniczej
Termomodernizacja budynków

Hipoteza

Jakość środowiska naturalnego w regionie będzie się poprawiać.

Coraz mniejsza emisyjność chełmskiego ekosystemu miejskiego

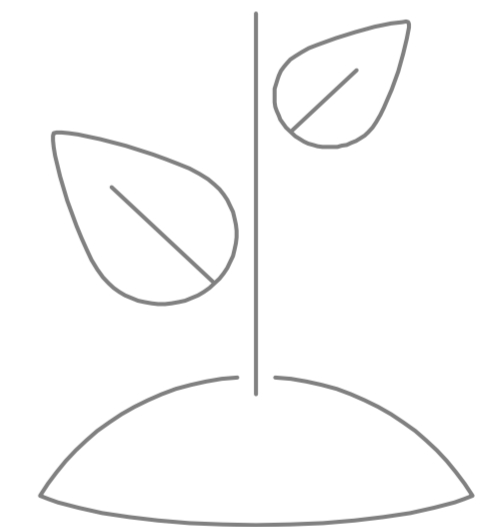


Wyniki badań - wnioski

Najważniejsze problemy koncentrują się wokół gospodarki

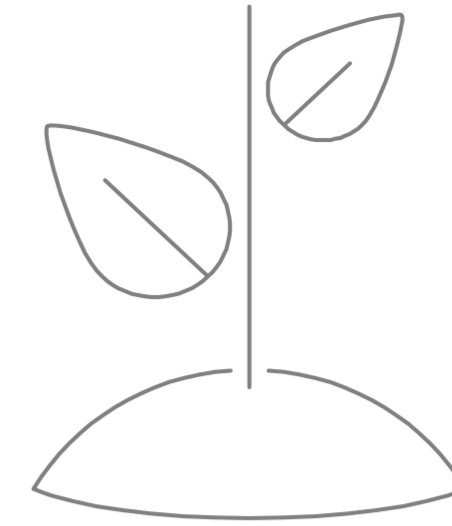
Hipoteza

Stan środowiska będzie spadał na liście priorytetów



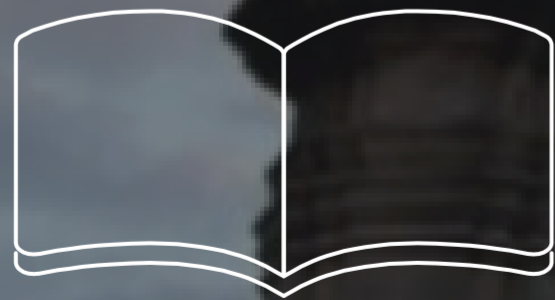
SWOT

wymiar ŚRODOWISKOWY

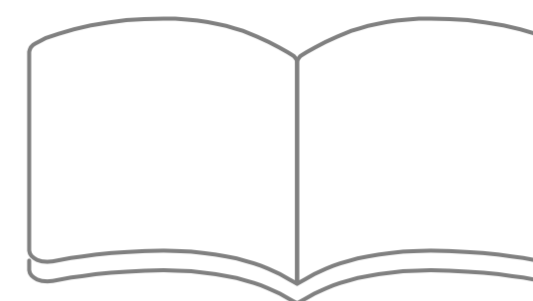


Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ol style="list-style-type: none">1. Ustalona wizja rozwoju przestrzennego miasta2. Miasto posiada niezbędne zasoby terenów zielonych3. Dobre warunki do mieszkania na terenie miasta	<ol style="list-style-type: none">1. Zaniedbana zieleń miejska2. Przemysłowe zanieczyszczenie wód i powietrza
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ol style="list-style-type: none">1. Jakość środowiska naturalnego w regionie będzie się poprawiać.2. Coraz mniejsza emisyjność chełmskiego ekosystemu miejskiego	<ol style="list-style-type: none">1. Stan środowiska będzie spadał na liście priorytetów

**Kluczowym problemem jest
brak strategicznego zarządzania
marką miasta**



WYMIAR KULTUROWY



Wymiar **kulturowy**

Wielowiekowe i wielokulturowe dziedzictwo Chełma jest nieznane nie tylko w kraju, ale nawet w regionie. Poza podziemiami kredowymi miasto nie posiada rozpoznawalnego produktu turystycznego. Kluczowym problemem jest brak strategicznego zarządzania marką miasta, a w konsekwencji brak uporządkowanego klucza doświadczeń. Chełm posiada w tym wymiarze bogaty, ale uśpiony potencjał. Zagrożenia w postaci postpandemicznego spadku turystyki miejskiej i niskiego zainteresowania Chełmem przy tworzeniu produktów sieciowych, mogą zostać zneutralizowane poprzez wykorzystanie rosnących trendów takich jak „roots travel” czy „adventure travel”. Oferta turystyczna Chełma powinna wpisywać się właśnie w te kierunki. Podobnie oferta kulturalna dla mieszkańców powinna wpisywać się te trendy – uspójni to tożsamość marki, a przez to pozwoli na identyfikację mieszkańców z miastem, co znajdzie swoje odzwierciedlenie również w sferze społecznej i gospodarczej.

Wyniki badań - wnioski

Bogate i wyjątkowe dziedzictwo historyczne i kulturowe miasta składające się na jego unikalną tożsamość.

Ciekawe, oddolne i kameralne inicjatywy kulturalne oraz aktywna działalność ChDK

Oferta turystyczna Chełma oparta jest o jedną najsilniej z miastem kojarzoną atrakcję – podziemia kredowe.

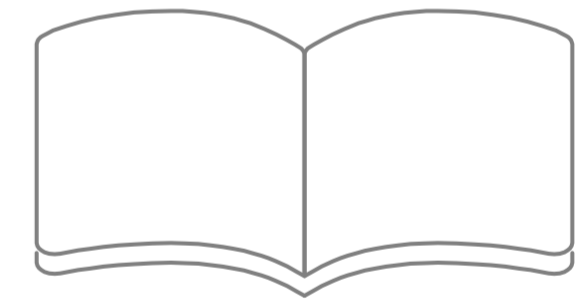
Chełmski Ośrodek Informacji Turystycznej posiada **** w systemie certyfikacji POT

Hipoteza

Bogate i wyjątkowe dziedzictwo historyczne i kulturowe miasta jako podstawa tworzenia oferty kulturowej i turystycznej miasta.

Rozpoznawalna marka podziemi kredowych

Potencjał działalności ChDK i oddolnych inicjatyw kulturalnych



Wyniki badań - wnioski

Brak określonej idei kulturowej marki miasta
Oferta turystyczna oparta na statycznych zasobach a nie na wyjątkowych doświadczeniach
W ofercie turystycznej Chełma dominują podziemia kredowe, kolejna atrakcja jaką jest Muzeum Ziemi Chełmskiej odstaje frekwencyjnie i wizerunkowo. Brakuje produktów łączących inne atrakcje miasta.
W tekstach kulturowych i medialnych pojawia się niski poziom dumy mieszkańców z miasta, słaby poziom utożsamiania się z miastem.

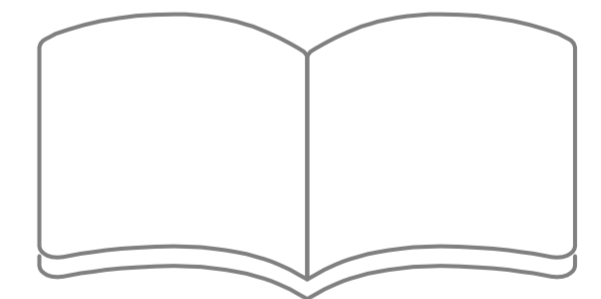
Hipoteza

Brak wyrazistej i skutecznie wdrażanej strategii marki miasta.

Brak określonego klucza doświadczeń turystycznych Chełma.

Brak rozpoznawalnych produktów turystycznych poza podziemiami.

Mało wyrazista tożsamość miasta, a przez to mała identyfikacja mieszkańców z miastem



Wyniki badań - wnioski

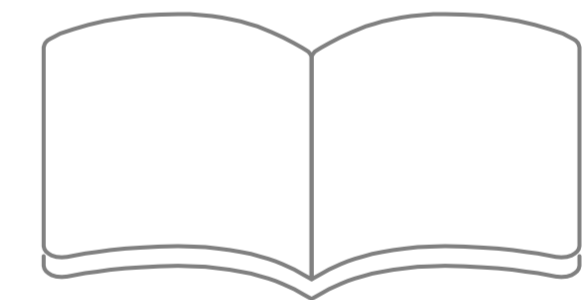
Trendy - poszukiwanie miejsc nieznanych, przygoda z historią i kulturą, otwarcie na różnorodność kulturową i jej dziedzictwo.
Poszukiwanie symboli trwałych wartości – kulturowych, tożsamościowych i religijnych.

Miasto jako symbol wielokulturowości
i trwałego dziedzictwa narodów : polskiego, żydowskiego i ukraińskiego.

Hipoteza

Rosnące znaczenie trendów turystyki kulturowej,
przygodowej i religijnej (tożsamościowej).

Otwarcie kraju na rynek turystyczny z Ukrainy oraz ten
związany z dziedzictwem żydowskim.



Zagrożenia (T)

Dane (źródło)

Wniosek

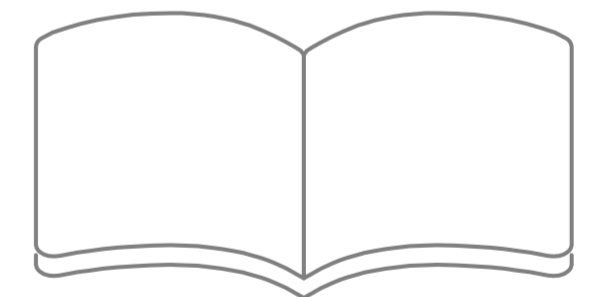
Trendy - turyści będą poszukiwali miejsc zapewniających im izolację i dystans. Turystyka miejska będzie miała problemy w zaspokojeniu tych potrzeb.

Brak wdrożonych regionalnych produktów turystycznych, których rdzeniem jest oferta Chełma.

Hipoteza

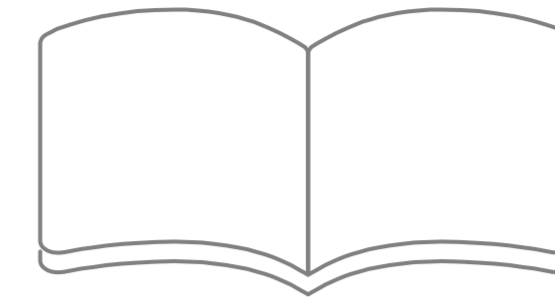
Zmniejszenie znaczenia turystyki miejskiej w czasach po pandemii

Małe zainteresowanie tworzeniem regionalnych produktów turystycznych sieciowych z ważną rolą oferty turystycznej Chełma.



SWOT

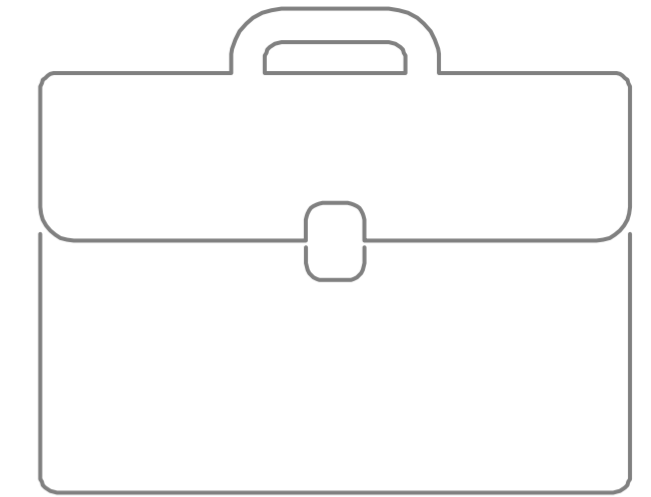
wymiar KULTUROWY



Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bogate i wyjątkowe dziedzictwo historyczne i kulturowe miasta jako podstawa tworzenia oferty kulturowej i turystycznej miasta. 2. Rozpoznawalna marka podziemi kredowych 3. Potencjał działalności ChDK i oddolnych inicjatyw kulturalnych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak wyrazistej i skutecznie wdrażanej strategii marki miasta. 2. Brak określonego klucza doświadczeń turystycznych Chełma. 3. Brak rozpoznawalnych produktów turystycznych poza podziemiami. 4. Mało wyrazista tożsamość miasta, a przez to mała identyfikacja mieszkańców z miastem
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rosnące znaczenie trendów turystyki kulturowej, przygodowej i religijnej (tożsamościowej). 2. Otwarcie kraju na rynek turystyczny z Ukrainy oraz ten związany z dziedzictwem żydowskim. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmniejszenie znaczenia turystyki miejskiej w czasach po pandemii 2. Małe zainteresowanie tworzeniem regionalnych produktów turystycznych sieciowych z ważną rolą oferty turystycznej Chełma.

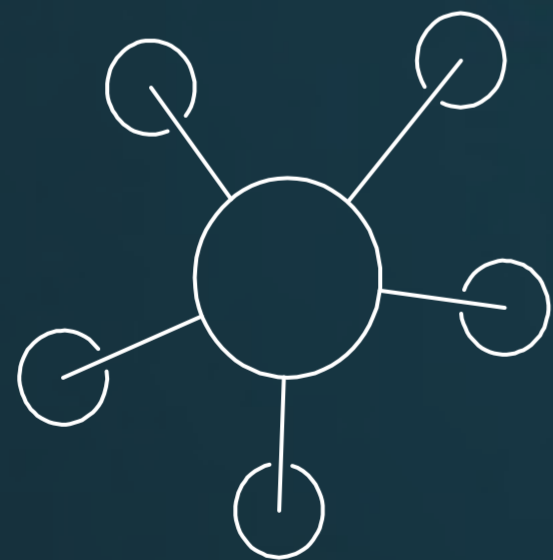
SWOT

wymiar INSTYTUCJONALNY

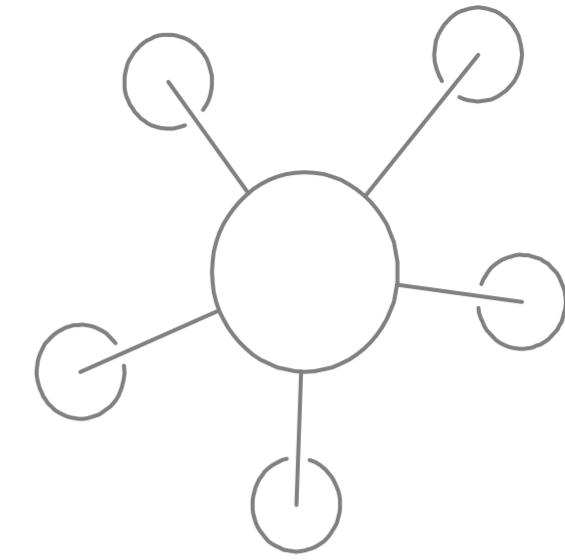


Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ol style="list-style-type: none">1. Zdefiniowany system kontroli zarządczej i polityki zarządzania ryzykiem2. Propartykypacyjna postawa władz miasta3. Funkcjonujący system zarządzania zasobami ludzkimi	<ol style="list-style-type: none">1. Brak praktycznego wykorzystania narzędzi kontroli zarządczej2. Nieefektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna3. Brak systemu zarządzania projektami, w tym informatycznych narzędzi wsparcia i systemu oceny.
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ol style="list-style-type: none">1. Nowa perspektywa finansowa 2021-2027 Unii Europejskiej2. Wzrost znaczenia społeczeństwa otwartego i partycypacji społecznej3. Rosnące e-usługi pozwolą wystandaryzować jakość obsługi interesariuszy	<ol style="list-style-type: none">1. Recesja spowodowana sytuacją epidemiczną może zweryfikować i negatywnie wpłynąć na możliwości rozwoju Miasta2. Niskie zaufanie społeczeństwa do administracji publicznej3. Malejąca atrakcyjność zawodu urzędnika

**Cyfryzacja doprowadzi do
usprawnienia procesów oraz zwiększy
dostępność urzędu**



WYMIAR SMART CITY



Wymiar smart city

Wymiar Smart City jest nierozdzielnie związany z administracją samorządową. To Urząd Miasta ma wpływ na kształt działań w tym wymiarze jak w żadnym z pozostałych. Digitalizacja urzędu i jednostek podległych to warunek konieczny do rozbudowy e-infrastruktury. Mocną stroną Chełma jest przeprowadzony w 2020 roku w ramach projektu „Cyfryzacja Urzędu Miasta Chełm oraz wdrożenie e-usług publicznych dla mieszkańców Miasta Chełm” audyt określający zasoby i niedobory w zakresie Smart City. Projekt ten powinien stać się właśnie punktem wyjścia do dalszej digitalizacji usług publicznych.

Wyniki badań - wnioski

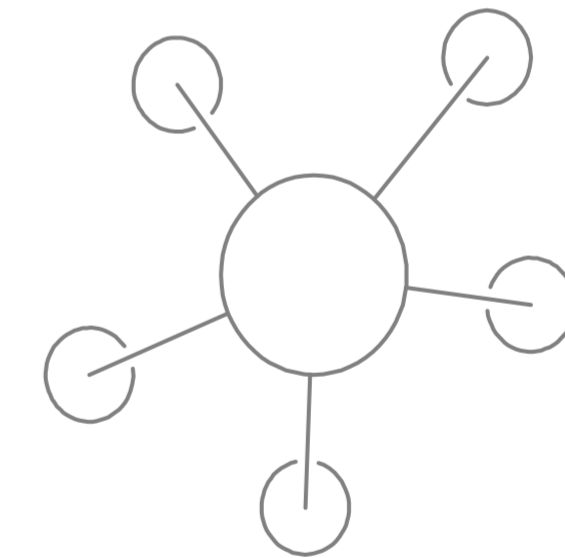
Przestarzały sprzęt IT
Niewystarczające oprogramowanie

Niewystarczająca liczba zdigitalizowanych procesów
Duże zróżnicowanie liczby procesów cyfrowych w różnych departamentach

Hipoteza

Urząd Miasta Chełm i jednostki podległe są niedoinwestowane w obszarze IT

Dotychczasowa digitalizacja przebiega w sposób nieusystematyzowany



Silne strony (S)

Wyniki badań - wnioski

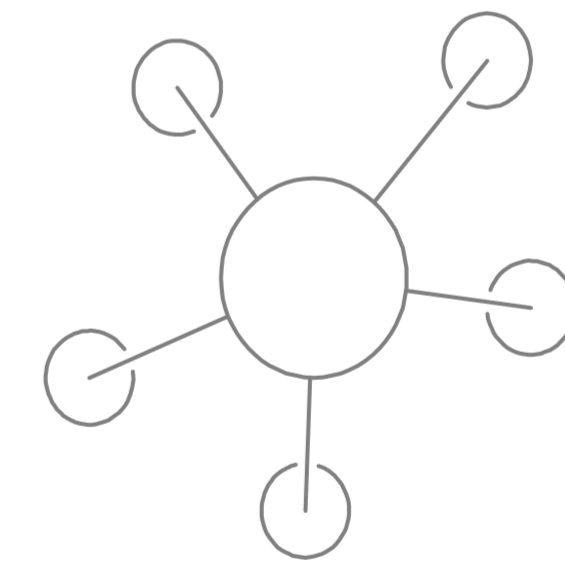
Aktualna inwentaryzacja zasobów i koncepcja implementacji e-urzędu

Niskie koszty implementacji nakładek / wersji językowych

Hipoteza

Aktualna ścieżka cyfryzacji Urzędu Miasta Chełm

Łatwość w adaptacji językowej e-administracji

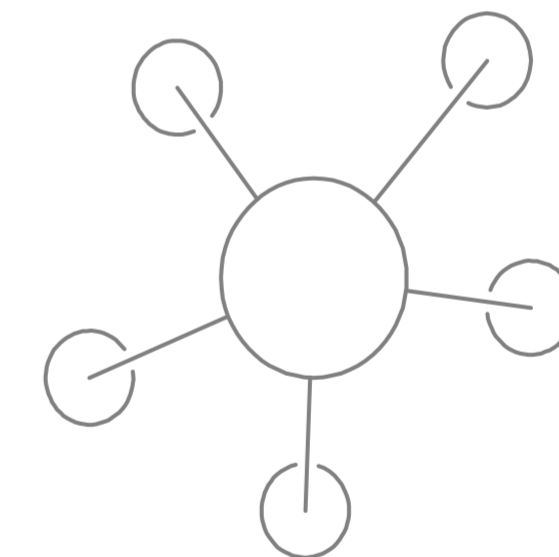


Wyniki badań - wnioski

Postępująca cyfryzacja administracji centralnej

Hipoteza

Digitalizacja administracji centralnej będzie kaskadować na jednostki samorządu terytorialnego



Zagrożenia (T)

Dane (źródło)

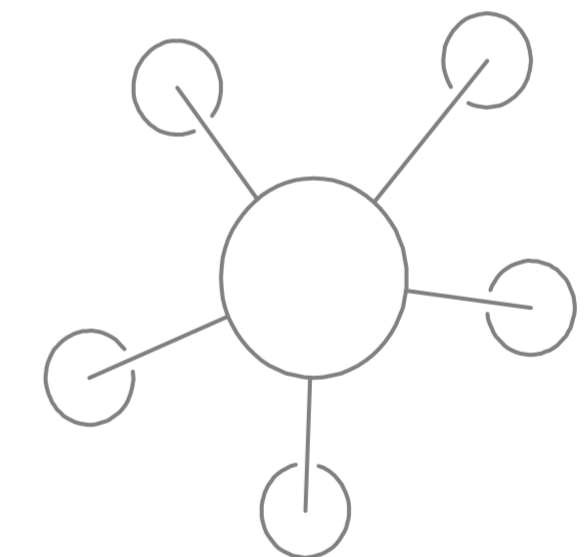
Wniosek

Centralizacja narzędzi e-administracyjnych
Dysproporcja

Trendy/ruch migracyjny - odpływ zasobów ludzkich z branży IT do metropolii

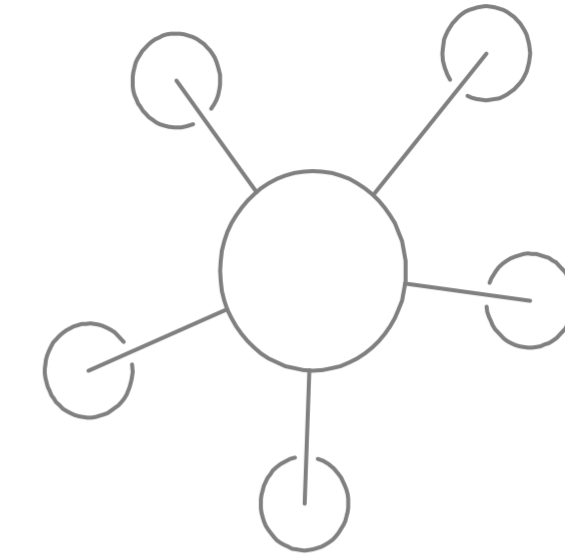
Hipoteza

Relatywnie gorsza e-infrastruktura samorządów
w stosunku do infrastruktury rządowej czy
komercyjnej



SWOT

wymiar SMART-CITY



Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ol style="list-style-type: none">1. Aktualna ścieżka cyfryzacji Urzędu Miasta Chełm2. Łatwość w adaptacji językowej e-administracji	<ol style="list-style-type: none">1. Urząd Miasta Chełm i jednostki podległe są niedoinwestowane w obszarze IT2. Dotychczasowa digitalizacja przebiega w sposób nieusystematyzowany
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ol style="list-style-type: none">1. Digitalizacja administracji centralnej będzie kaskadować na jednostki samorządu terytorialnego	<ol style="list-style-type: none">1. Relatywnie gorsza e-infrastruktura samorządów w stosunku do infrastruktury rządowej czy komercyjnej

PODSUMOWANIE

Dla ułatwienia dalszej analizy poszczególne SWOTy zostały zebrane na dwóch kolejnych slajdach. Na ich podstawie powstało drzewo problemów miasta, ukazujące ich wzajemne zależności w ułożeniu przyczynowo-skutkowym. Skala i znaczenie głównych problemów zostały omówione w zestawieniu tabelarycznym.





Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
1. Więzy międzyludzkie (rodzinne i przyjacielskie) stanowią zachętę do pozostania w mieście.	1. Osoby w wieku przed- i produkcyjnym wybierają migrację z Chełma w celu kontynuowania nauki lub kariery zawodowej. Zjawisko jest bardziej nasilone wśród kobiet. 2. Osoby w wieku produkcyjnym wybierają zakładanie rodziny po opuszczeniu miasta. 3. Ludność miasta się starzeje
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
1. Pracownicy umysłowi mogą fizycznie pozostawać w mieście pracując dla firm z innych miast 2. Odływ ludzi z dużych miast do odległych miejscowości dobrze skomunikowanych z metropoliami 3. Emigracja edukacyjna może obejmować coraz młodsze osoby	1. Coraz większa dominacja metropolii i drenaż mniejszych miast 2. Rozwój oferty dla obcokrajowców w większych ośrodkach miejskich 3. Słabnące znaczenie miejsca urodzenia i wychowania

społeczny



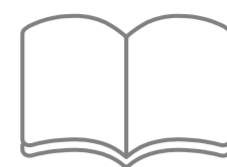
Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
5. Ustalona wizja rozwoju przestrzennego miasta 6. Miasto posiada niezbędne zasoby terenów zielonych 7. Dobre warunki do mieszkania na terenie miasta	8. Zaniedbana zieleń miejska 9. Przemysłowe zanieczyszczenie wód i powietrza
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
7. Jakość środowiska naturalnego w regionie będzie się poprawiać. 8. Coraz mniejsza emisyjność chełmskiego ekosystemu miejskiego	7. Stan środowiska będzie spadał na liście priorytetów

środowiskowy

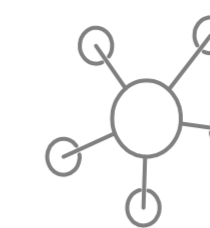


gospodarczy

2. Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
2. Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej 3. Zaplecze logistyczne dla transgranicznych kontaktów handlowych 4. Potencjał atrakcji dla turystyki historycznej i kulturowej	4. Niska aktywność gospodarcza mieszkańców 5. Niska atrakcyjność gospodarcza miasta 6. Pogarszająca się dostępność siły roboczej 7. Niesprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
4. Lokalizacja firmy nie ma znaczenia w sektorze kreatywnym 5. Dobre skomunikowanie miasta z ośrodkami centralnymi województwa i kraju. 6. Trend adventure – potrzeba odkrywania nowych miejsc	4. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do globalnego kryzysu gospodarczego 5. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do spadku ruchu turystycznego 6. Malejący popyt konsumencki



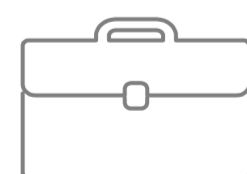
Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
8. Bogate i wyjątkowe dziedzictwo historyczne i kulturowe miasta jako podstawa tworzenia oferty kulturowej i turystycznej miasta. 9. Rozpoznawalna marka podziemi kredowych 10. Potencjał działalności ChDK i oddolnych inicjatyw kulturalnych	10. Brak wyrazistej i skutecznie wdrażanej strategii marki miasta. 11. Brak określonego klucza doświadczeń turystycznych Chełma. 12. Brak rozpoznawalnych produktów turystycznych poza podziemiami. 13. Mało wyrazista tożsamość miasta, a przez to mała identyfikacja mieszkańców z miastem
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
9. Rosnące znaczenie trendów turystyki kulturowej, przygodowej i religijnej (tożsamościowej). 10. Otwarcie kraju na rynek turystyczny z Ukrainy oraz ten związany z dziedzictwem żydowskim.	8. Zmniejszenie znaczenia turystyki miejskiej w czasach po pandemii 9. Małe zainteresowanie tworzeniem regionalnych produktów turystycznych sieciowych z ważną rolą oferty turystycznej Chełma.



smart-city

Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
11. Aktualna ścieżka cyfryzacji Urzędu Miasta Chełm 12. Łatwość w adaptacji językowej e-administracji	14. Urząd Miasta Chełm i jednostki podległe są niedoinwestowane w obszarze IT 15. Dotychczasowa digitalizacja przebiega w sposób nieusystematyzowany
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
11. Digitalizacja administracji centralnej będzie kaskadować na jednostki samorządu terytorialnego	10. Relatywnie gorsza e-infrastruktura samorządów w stosunku do infrastruktury rządowej czy komercyjnej

kulturowy



Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
13. Zdefiniowany system kontroli zarządczej i polityki zarządzania ryzykiem 14. Propartykypacyjna postawa władz miasta 15. Funkcjonujący system zarządzania zasobami ludzkimi	16. Brak praktycznego wykorzystania narzędzi kontroli zarządczej 17. Nieefektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna 18. Brak systemu zarządzania projektami, w tym informatycznych narzędzi wsparcia i systemu oceny.
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
12. Nowa perspektywa finansowa 2021-2027 Unii Europejskiej 13. Wzrost znaczenia społeczeństwa otwartego i partycypacji społecznej 14. Rosnące e-usługi pozwolą wystandardyzować jakość obsługi interesariuszy	11. Recesja spowodowana sytuacją epidemiczną może zweryfikować i negatywnie wpłynąć na możliwości rozwoju Miasta 12. Niskie zaufanie społeczeństwa do administracji publicznej 13. Malejąca atrakcyjność zawodu urzędnika

instytucjonalny

PROBLEMY MIASTA

Jakość życia jest dla miast syntetycznym wyznacznikiem ich atrakcyjności i poziomu rozwoju. Każdy problem jest bezpośrednio sprzężony z jakością życia w mieście, znajdując w niej wyraz.

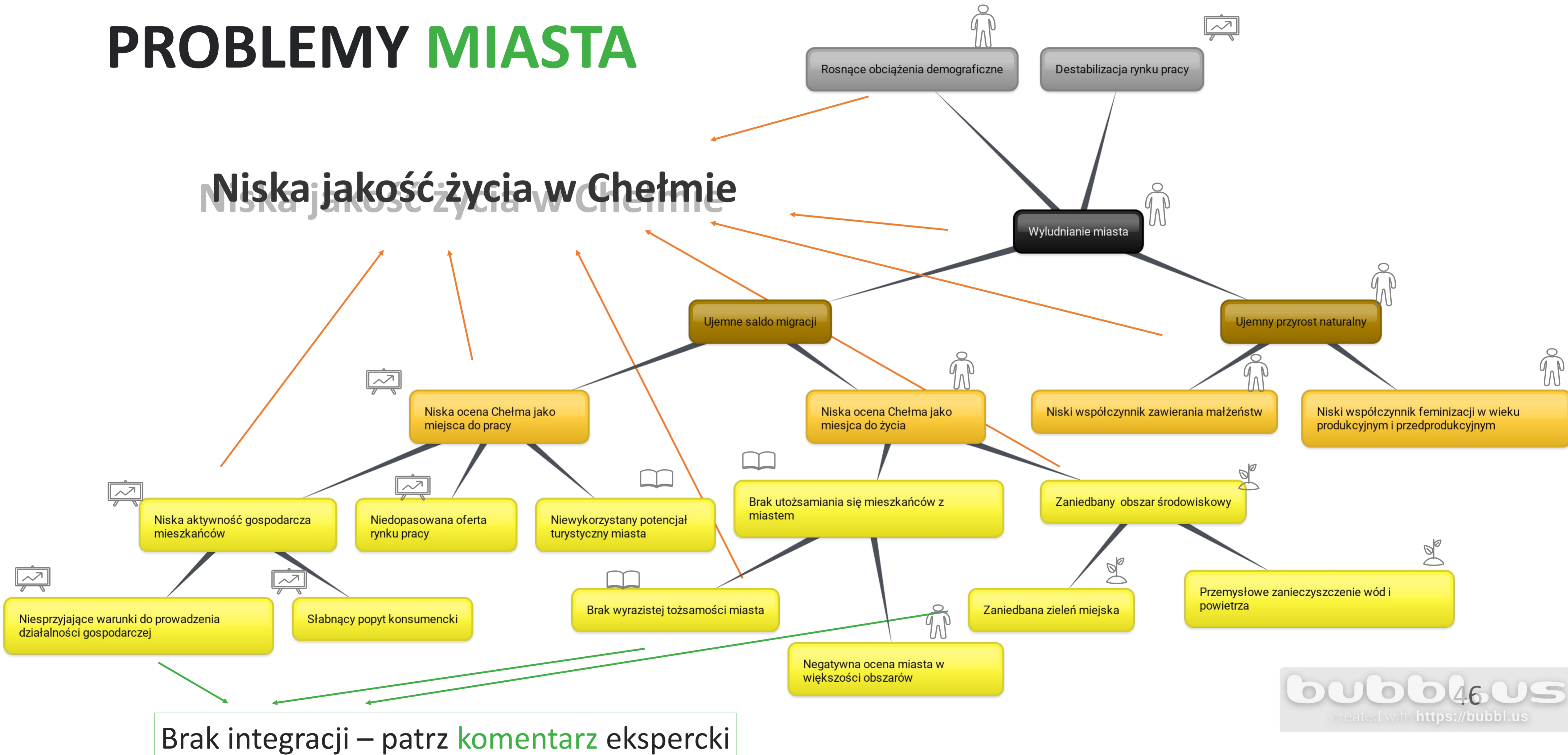
Atrakcyjność miasta = jakość życia w mieście

Atrakcyjność miasta rozumiemy jako dynamiczny proces społeczny, który bazuje na interakcjach między miastem a jego mieszkańcami i przybyszami. Charakter tych interakcji tworzy w nich postawy wobec miasta. Najważniejszą rolę w tym procesie odgrywają tożsamość, kultura mieszkańców oraz oferta produktów miasta tworzące kapitał atrakcyjności miasta - marki miasta.

Celem dobrze zdiagnozowanego i zaprojektowanego środowiska rozwoju atrakcyjności miasta jest uchwycenie skomplikowanych zależności pomiędzy tym czym Miasto jest w danej chwili dla pożądaných przez nas grup, a ich aspiracji do życia w określony sposób - oczekiwanego poziomu jakości życia. Tymi zależnościami są wartości. Im bardziej wartości Miasta zbliżone są do wartości grup, tym bardziej Miasto jest atrakcyjne i osiąga cele rozwojowe. Dlatego ważne jest precyzyjne określenie wartości na poziomie marki Miasta i objęcie ich wspólną definicją jakości życia w danym mieście.

PROBLEMY MIASTA

Niska jakość życia w Chełmie



PROBLEMY MIASTA

Lp.	Problem	Skala	Znaczenie	Przyczyny	Skutki
1.	Wyludnianie miasta	Bardzo duża (zobacz problemy składowe poniżej)	Bardzo istotne	Ujemny przyrost naturalny Ujemne saldo migracji	Duże obciążenie demograficzne Destabilizacja rynku pracy
2.	Ujemny przyrost naturalny	-2,98 ‰ w 2018 r. Niemał dwukrotnie mniejszy niż w grupie porównawczej -1,69 ‰ Z ujemną dynamiką -1,52 ‰ w 2015 r.	Istotne	Niski współczynnik zawierania małżeństw Niski współczynnik feminizacji w wieku przed – i produkcyjnym	Wyludnianie miasta
3.	Ujemne saldo migracji	-7,57 ‰ w 2018 r. ponad dwukrotnie niższe niż w grupie porównawczej -3,16 ‰ z ujemną dynamiką (5,00 ‰ w 2015)	Istotne	Niska ocena Chełma jako miejsca do pracy Niska ocena Chełma jako miejsca do życia	Wyludnianie miasta
4.	Niski współczynnik zawierania małżeństw	4,59% - w porównaniu do 4,93 % w grupie porównawczej i 5,03 dla województwa.	Zależne od korelacji z urodzeniami		Ujemny przyrost naturalny
5.	Niski współczynnik feminizacji w wieku przed – i produkcyjnym	94,54 % - w wieku przedprodukcyjnym 90,10 % - w wieku poprodukcyjnym	W krótkim okresie przeciętne w długim istotne		Ujemny przyrost naturalny
6.	Niska ocena Chełma jako miejsca do pracy	Atrakcyjność ofert pracy zachęca do opuszczenia miasta 77,83% uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych a tylko 5,79% zachęca do pozostania. Wysokość zarobków to odpowiednio 83,38% i 3,65%	W krótkim okresie przeciętne w długim istotne	Niska aktywność gospodarcza mieszkańców Niedopasowana oferta rynku pracy	Ujemne saldo migracji
7.	Niska ocena Chełma jako miejsca do życia	Tylko 21,03% uczniów ostatnich klas szkół ponadpodstawowych uznało Chełm za dobre miejsce do życia i rozwoju, 74,94% uznało że takim miastem nie jest	Przeciętne		Ujemne saldo migracji

PROBLEMY MIASTA

komentarz ekspercki

W trakcie analizy zespół ekspercki spostrzegł wspólny mianownik dla problemów Chełma w każdym z obszarów. Problem ten można określić jako

Brak **integracji** w każdym z wymienionych obszarów

W poszczególnych sferach brak ten przejawia się w następujący sposób:

Sfera	Przejaw
Społeczna	Negatywna ocena miasta jako miejsca do życia
Gospodarcza	Niesprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej
Środowiskowa	Zaniedbana zieleń miejska
Kulturowa	Rozmyta tożsamość miasta
Smart City	Nieusystematyzowana digitalizacja
Instytucjonalna	Nieefektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna

Dlatego w Nowej Ścieżce Rozwoju powinny znaleźć się takie **działania** inwestycyjne, które **zintegrują** Miasto nie tylko w każdym z wymiarów z osobna, ale **holistycznie**. Tak by Chełm był miastem spójnym, co przełoży się na jego **tożsamość** i **wizerunek**.



Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
1. Więzy międzyludzkie (rodzinne i przyjacielskie) stanowią zachętę do pozostania w mieście.	1. Osoby w wieku przed- i produkcyjnym wybierają migrację z Chełma w celu kontynuowania nauki lub kariery zawodowej. Zjawisko jest bardziej nasilone wśród kobiet. 2. Osoby w wieku produkcyjnym wybierają zakładanie rodziny po opuszczeniu miasta. 3. Ludność miasta się starzeje
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
1. Pracownicy umysłowi mogą fizycznie pozostawać w mieście pracując dla firm z innych miast 2. Odływ ludzi z dużych miast do odległych miejscowości dobrze skomunikowanych z metropoliami 3. Emigracja edukacyjna może obejmować coraz młodsze osoby	1. Coraz większa dominacja metropolii i drenaż mniejszych miast 2. Rozwój oferty dla obcokrajowców w większych ośrodkach miejskich 3. Słabnące znaczenie miejsca urodzenia i wychowania

gospodarczy

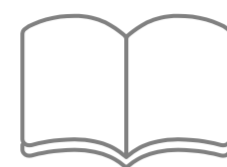
2. Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
2. Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej 3. Zaplecze logistyczne dla transgranicznych kontaktów handlowych 4. Potencjał atrakcji dla turystyki historycznej i kulturowej	4. Niska aktywność gospodarcza mieszkańców 5. Niska atrakcyjność gospodarcza miasta 6. Pogarszająca się dostępność siły roboczej 7. Niesprzyjające warunki do prowadzenia działalności gospodarczej
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
4. Lokalizacja firmy nie ma znaczenia w sektorze kreatywnym 5. Dobre skomunikowanie miasta z ośrodkami centralnymi województwa i kraju. 6. Trend adventure – potrzeba odkrywania nowych miejsc	4. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do globalnego kryzysu gospodarczego 5. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do spadku ruchu turystycznego 6. Malejący popyt konsumencki

społeczny

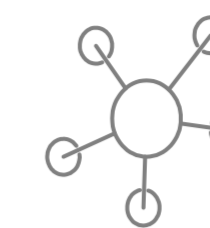


Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
5. Ustalona wizja rozwoju przestrzennego miasta 6. Miasto posiada niezbędne zasoby terenów zielonych 7. Dobre warunki do mieszkania na terenie miasta	8. Zaniedbana zieleń miejska 9. Przemysłowe zanieczyszczenie wód i powietrza
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
7. Jakość środowiska naturalnego w regionie będzie się poprawiać. 8. Coraz mniejsza emisyjność chełmskiego ekosystemu miejskiego	7. Stan środowiska będzie spadał na liście priorytetów

środowiskowy



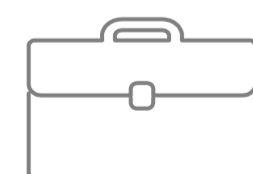
Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ul style="list-style-type: none"> 8. Bogate i wyjątkowe dziedzictwo historyczne i kulturowe miasta jako podstawa tworzenia oferty kulturowej i turystycznej miasta. 9. Rozpoznawalna marka podziemi kredowych 10. Potencjał działalności ChDK i oddolnych inicjatyw kulturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Brak wyrazistej i skutecznie wdrażanej strategii marki miasta. 11. Brak określonego klucza doświadczeń turystycznych Chełma. 12. Brak rozpoznawalnych produktów turystycznych poza podziemiami. 13. Mało wyrazista tożsamość miasta, a przez to mała identyfikacja mieszkańców z miastem
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ul style="list-style-type: none"> 9. Rosnące znaczenie trendów turystyki kulturowej, przygodowej i religijnej (tożsamościowej). 10. Otwarcie kraju na rynek turystyczny z Ukrainy oraz ten związany z dziedzictwem żydowskim. 	<ul style="list-style-type: none"> 8. Zmniejszenie znaczenia turystyki miejskiej w czasach po pandemii 9. Małe zainteresowanie tworzeniem regionalnych produktów turystycznych sieciowych z ważną rolą oferty turystycznej Chełma.



smart-city

Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ul style="list-style-type: none"> 11. Aktualna ścieżka cyfryzacji Urzędu Miasta Chełm 12. Łatwość w adaptacji językowej e-administracji 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Urząd Miasta Chełm i jednostki podległe są niedoinwestowane w obszarze IT 15. Dotychczasowa digitalizacja przebiega w sposób nieusystematyzowany
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ul style="list-style-type: none"> 11. Digitalizacja administracji centralnej będzie kaskadować na jednostki samorządu terytorialnego 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Relatywnie gorsza e-infrastruktura samorządów w stosunku do infrastruktury rządowej czy komercyjnej

kulturowy



Mocne strony (S)	Słabe strony (W)
<ul style="list-style-type: none"> 13. Zdefiniowany system kontroli zarządczej i polityki zarządzania ryzykiem 14. Propartykypacyjna postawa władz miasta 15. Funkcjonujący system zarządzania zasobami ludzkimi 	<ul style="list-style-type: none"> 16. Brak praktycznego wykorzystania narzędzi kontroli zarządczej 17. Nieefektywna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna 18. Brak systemu zarządzania projektami, w tym informatycznych narzędzi wsparcia i systemu oceny.
Szanse (O)	Zagrożenia (T)
<ul style="list-style-type: none"> 12. Nowa perspektywa finansowa 2021-2027 Unii Europejskiej 13. Wzrost znaczenia społeczeństwa otwartego i partycypacji społecznej 14. Rosnące e-usługi pozwolą wystandaryzować jakość obsługi interesariuszy 	<ul style="list-style-type: none"> 11. Recesja spowodowana sytuacją epidemiczną może zweryfikować i negatywnie wpłynąć na możliwości rozwoju Miasta 12. Niskie zaufanie społeczeństwa do administracji publicznej 13. Malejąca atrakcyjność zawodu urzędnika

instytucjonalny

ZIELONE MIASTO CHEŁM