

**STRATEGIA ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO  
NA LATA 2004-2014**

Autor:

dr Andrzej Sztando

tel. +48 /(0)75/ 888216886

tel./fax. +48 /(0)75/ 6437922

e-mail: [andrzej@sztando.com](mailto:andrzej@sztando.com)

web: <http://www.sztando.com>

Zgorzelec, sierpień 2004

***„Żeglarz, który nie wie dokąd płynie,  
nigdy nie będzie miał pomyślnych wiatrów”***

*[Seneka]*

## Spis Treści

<b>1. WPROWADZENIE .....</b>	<b>5</b>
1.1. ISTOTA STRATEGII ROZWOJU POWIATU.....	5
1.2. KORZYŚCI POWIATU ZGORZELECKIEGO WYNIKAJĄCE Z POSIADANIA I WDRAŻANIA STRATEGII.	8
1.3. PRZYJĘTE ZASADY PARTYCYPACYJNEGO PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W POWIECIE ZGORZELECKIM.....	12
<b>2. ANALIZA STRATEGICZNA POWIATU ZGORZELECKIEGO.....</b>	<b>14</b>
2.1. PROCEDURA ANALIZY.....	15
2.2. ATUTY.....	20
2.3. STYMULANTY.....	26
2.4. PROBLEMY.....	27
2.5. DESTYMULANTY.....	35
2.6. SZANSE WEWNĘTRZNE.....	36
2.7. SZANSE ZEWNĘTRZNE.....	39
2.8. ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE.....	43
2.9. ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE.....	45
<b>3. WIZJA ROZWOJU POWIATU.....</b>	<b>46</b>
<b>4. CELE STRATEGICZNE .....</b>	<b>51</b>
<b>5. CELE OPERACYJNE.....</b>	<b>52</b>
<b>6. ZADANIA STRATEGICZNE.....</b>	<b>53</b>
<b>7. ZALEŻNOŚCI MIĘDZY CELAMI STRATEGICZNYMI I OPERACYJNYMI A ZADANIAMI STRATEGICZNYMI .....</b>	<b>65</b>
<b>8. METRYKI I PROJEKTY REALIZACYJNE.....</b>	<b>67</b>
8.1. POJĘCIE I CECHY METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO .....	67
8.2. STRUKTURA METRYKI ZADANIA STRATEGICZNEGO .....	70
8.3. ORGANIZACJA PRAC NAD METRYKAMI ZADAŃ STRATEGICZNYCH.....	72
8.4. UWAGI DODATKOWE NA TEMAT METRYK.....	74
8.5. PROJEKTY ZADAŃ STRATEGICZNYCH.....	75
<b>9. STAROSTA I ZESPÓŁ DS. WDRAŻANIA STRATEGII.....</b>	<b>76</b>
9.1. PRACE STAROSTY I ZWS.....	76
9.2. ZASADY PRAC.....	83
9.3. PLAN RAMOWY.....	85
9.4. PIERWSZY, PÓŁROCZNY PLAN SZCZEGÓŁOWY .....	89
<b>10. MONITORING WDRAŻANIA STRATEGII .....</b>	<b>95</b>

<b>11.</b>	<b>LISTA LIDERÓW POWIATOWYCH I GOŚCI ZAPROSZONYCH DO UDZIAŁU W GOSPODARCZYCH, SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH WARSZTATACH STRATEGICZNYCH .....</b>	<b>110</b>
<b>12.</b>	<b>SPISY .....</b>	<b>115</b>
12.1.	SPIS TABEL .....	115
12.2.	SPIS RYSUNKÓW .....	116

## 1. Wprowadzenie

### 1.1. *Istota Strategii rozwoju powiatu*

Pojęcie Strategii używane m.in. w wojskowości, cybernetyce, teorii systemów, w nauce organizacji i zarządzania oraz w ekonomii oznacza – w najbardziej syntetycznym ujęciu – politykę wytyczania celów. Strategia jest zatem kategorią odnoszącą się do sfery polityki rozwoju, taktyka natomiast – do sfery zarządzania rozwojem. Rozpoznana w teorii i praktyce planowania terytorialnego *kategoria planowania strategicznego obejmuje zarówno politykę formułowania celów rozwoju, jak i procedurę oraz instrumenty zarządzania rozwojem*. Efektem planowania strategicznego na szczeblu powiatu jest *strategiczny plan rozwoju subregionalnego*, w praktyce określany skrótowo jako *Strategia rozwoju powiatu*.

*Strategiczny plan rozwoju subregionalnego jest swego rodzaju scenariuszem rozwoju powiatu, określającym m. in.: docelową wizję rozwoju, strategiczne cele rozwoju, zadania strategiczne oraz sposób ich realizacji. Podmiotem strategii rozwoju subregionalnego jest lokalna społeczność, która uczestniczy w realizacji zadań strategicznych poprzez swoją aktywność gospodarczą i społeczną. Społeczność ta jest również odbiorcą powstających w efekcie rozwoju powiatu nowych, lepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz wyższych walorów użytkowych powiatu decydujących o jakości jej życia. Przedmiotem strategii rozwoju subregionalnego jest powiatowa rzeczywistość określona w wymiarach: gospodarczym, społecznym i ekologicznym.*

Potrzeba opracowania i realizacji Strategii została już dostrzeżona przez najaktywniejsze samorządy powiatowe. Stało się to również powiecie zgorzeleckim. Niestety, w wielu powiatach, planowanie strategiczne odsuwane jest wciąż na dalszy plan. Przyczyną takiego stanu jest, z jednej strony przeświadczenie, iż planowanie z natury rzeczy jest produktem gospodarki nakazowo-rozdzielczej, z drugiej zaś ogólna słabość ekonomiczna powiatów i trudności związane z rozwiązywaniem bieżących problemów, które przysłaniają potrzebę określania długofalowej i wieloskalowej koncepcji rozwoju subregionalnego.

***Przeświadczenie, że każdy rodzaj planowania jest produktem minionej epoki jest błędne.*** To właśnie zmiana orientacji gospodarki z centralnie planowanej i zarządzanej na gospodarkę rynkową oraz decentralizacja państwa, znajdująca swój wyraz w utworzeniu samorządów powiatowych, stworzyły możliwość zastąpienia centralnego planowania dyrektywnego – przez oddolne, terytorialne planowanie strategiczne, możliwe do zastosowania jedynie w warunkach demokratyczno-samorządowego modelu ustrojowego powiatu.

***Słabość ekonomiczna powiatów ograniczająca możliwość rozwiązywania bieżących problemów nie powinna przysłaniać potrzeby formułowania Strategii rozwoju.*** Słabość ta powinna być raczej czynnikiem mobilizującym władze do określenia celów rozwoju oraz sposobów użytkowania lokalnych potencjałów dla zapewnienia sukcesu w rozwoju. Rozwój powiatu nie może być bowiem swego rodzaju efektem ubocznym „krótkowzrocznych” i nieefektywnych decyzji bieżących – nie ukierunkowanych na osiągnięcie długookresowych celów. Można stwierdzić, że stały niedostatek środków finansowych w powiecie powoduje, że ***coroczne wydatki bieżące i inwestycje powinny wynikać z przyjętej i społecznie zaakceptowanej Strategii rozwoju subregionalnego*** - w tym przypadku ***funkcją planowania strategicznego jest racjonalizacja podejmowanych w powiecie decyzji bieżących.***

***Funkcją planowania strategicznego na szczeblu subregionalnym jest również zapobieganie sytuacjom kryzysowym w rozwoju powiatu.*** Rozwój powiatu to proces ciągłych przekształceń w strukturze funkcjonalnej, a także w relacjach między strukturą funkcji a strukturą zagospodarowania. Przekształceniom tym towarzyszy stała groźba zachwiania równowagi między poszczególnymi elementami struktury funkcjonalnej oraz między potrzebami funkcji a wydolnością zagospodarowania. Brak takiej równowagi stać się może ***momentem krytycznym*** rozwoju. Działalność władz powiatowych nie może mieć charakteru pasywnego, polegającego na likwidacji zaistniałych już momentów krytycznych lub łagodzeniu ich najbardziej dotkliwych dla społeczności skutków. ***Aktywność władzy musi wyrażać się w umiejętności wczesnej identyfikacji potencjalnych zagrożeń, a także w skuteczności zapobiegania im. Zarówno identyfikacja zagrożeń, jak i minimalizowanie lub likwidacja ich skutków są możliwe, gdy zarządzanie powiatem wynika ze strategicznego planu rozwoju subregionalnego.***

Charakterystyczną dla planowania terytorialnego funkcją Strategii rozwoju subregionalnego jest ***określenie perspektywicznego wymiaru, realizowanej wspólnie z gminami, subregionalnej polityki gospodarczej***, tj.: zasad, metod, instrumentów i prioryte-

tów, których zastosowanie w praktyce ma zapewnić konkurencyjność (immobilnego) obszaru powiatu, poprzez zatrzymanie istniejących i pozyskanie nowych (mobilnych) podmiotów gospodarczych. Podstawowym wyznacznikiem gospodarczej konkurencyjności powiatu jest skala, struktura i jakość oferty korzyści oferowanych przez powiat lokalnym podmiotom gospodarczym oraz potencjalnym inwestorom. Realizacja celów określonych przez Strategię rozwoju subregionalnego zapewnić ma również **odpowiedni poziom walorów użytkowych powiatu**, tj. adresowanych do społeczności lokalnej warunków decydujących o wygodzie codziennego życia w danej jednostce terytorialnej.

Potrzeba konstruowania strategicznego planu rozwoju powiatu wynika również z faktu, że plan ten, identyfikując hierarchiczną strukturę celów i zadań strategicznych oraz katalog instrumentów i metod ich realizacji, **określa jednocześnie zasady zachowań władzy i administracji samorządowej w dłuższej perspektywie**. To z kolei sprzyja obniżeniu niepewności działania lokalnych podmiotów gospodarczych, a tym samym zwiększa skłonność do podejmowania przez nie ryzyka działalności o dłuższym okresie zwrotu ponoszonych nakładów. Sytuacja taka sprzyja stabilizowaniu sytuacji gospodarczej powiatu.

Potrzeba „wyposażenia” powiatów w strategiczny plan rozwoju subregionalnego wynika również ze standardów Unii Europejskiej. Koncepcja terytorialnego oddolnego rozwoju zyskuje bowiem na znaczeniu w miarę postępu procesów europejskiej integracji gospodarczej, której efektem jest m.in. ograniczenie roli instytucji centralnych państw, na rzecz regionalnych i lokalnych jednostek terytorialnych. One to - uwzględniając i wykorzystując uwarunkowania ponadlokalne, regionalne, krajowe oraz ponadkrajowe - formułują i prowadzą własne polityki rozwoju. Sprzyja temu fakt, iż poszczególne powiaty mogą samodzielnie ubiegać się o pomoc z międzynarodowych instytucji finansowych.

## **1.2. Korzyści powiatu zgorzeleckiego wynikające z posiadania i wdrażania Strategii**

Przyjęcie i wdrożenie Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego może przynieść szereg korzyści. Dotyczy to zarówno mieszkańców, jak i funkcjonujących tu podmiotów gospodarczych. Istotny, pozytywny wpływ będzie mieć również na funkcjonowanie władz i administracji samorządowej. Ponadto, korzyści ujawnią się w obszarze lokalnych i ponadlokalnych ekosystemów.

### **KORZYŚCI SPOŁECZNOŚCI POWIATU ZGORZELECKIEGO**

#### **BEZPOŚREDNIE:**

- *dostosowanie zakresu usług świadczonych przez powiat do obecnych i przyszłych potrzeb jego mieszkańców,*
- *poprawa jakości i efektywności świadczenia ww. usług,*
- *udoskonalenie systemów odpłatności za ww. usługi,*
- *wyartykułowanie interesów społeczności powiatu – dostarczenie cennych informacji na ten temat władzom powiatu,*

#### **POŚREDNIE:**

- *eliminacja lub złagodzenie ewentualnych konfliktów między władzami powiatu a daną grupą mieszkańców powiatu.*
- *poprawa stanu zdrowia mieszkańców powiatu,*
- *rozwój zjawiska patriotyzmu lokalnego,*
- *zmniejszenie skłonności mieszkańców powiatu do trwałego opuszczania jego terytorium.*
- *zwiększenie dochodów mieszkańców powiatu,*
- *zwiększenie liczby miejsc pracy,*
- *zwiększenie poczucia stabilizacji mieszkańców powiatu,*



## **KORZYŚCI GOSPODARKI POWIATU ZGORZELECKIEGO**

### **BEZPOŚREDNIE:**

- *eliminacja lub złagodzenie ewentualnych konfliktów między władzami powiatowymi a daną grupą przedsiębiorców.*
- *poprawa infrastrukturalnych, prawnych i ekonomicznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej,*
- *stworzenie korzystnego wizerunku powiatu w opinii potencjalnych klientów (turyistów, osób korzystających z walorów rekreacyjnych w trybie weekendowym itp.) lokalnych podmiotów gospodarczych,*
- *zmniejszenie niepewności działania funkcjonujących w powiecie firm, co – wydłużając horyzont decyzyjny – zwiększy ich skłonność do inwestowania,*
- *zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej powiatu – zwiększenie skłonności inwestorów zewnętrznych i wewnętrznych do inwestowania,*
- *zwiększenie skłonności mieszkańców do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek,*

### **POŚREDNIE:**

- *poprawa pozycji konkurencyjnej lokalnych podmiotów gospodarczych,*
- *rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych (nowe produkty, technologie, rynki zbytu, rozwiązania organizacyjne itp.)*
- *wzrost liczby podmiotów gospodarczych,*
- *zwiększenie dochodów lokalnych podmiotów gospodarczych,*

### **KORZYŚCI EKOSYSTEMÓW POWIATU ZGORZELECKIEGO**

#### **BEZPOŚREDNIE:**

- *odtworzenie zdegradowanych składników środowiska naturalnego,*
- *ograniczenie ilości i różnorodności zanieczyszczeń przedostających się do środowiska naturalnego,*

#### **POŚREDNIE:**

- *zabezpieczenie ekosystemów przed degradacją w przyszłości,*
- *zapewnienie takiej ewolucji gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyzny powiatu, która będzie tożsama z ekorozwojem,*
- *zwiększenie udziału mieszkańców powiatu w procesie zapewniania równowagi jego rozwoju.*

### **KORZYŚCI WŁADZ I ADMINISTRACJI SAMORZĄDÓWEJ POWIATU ZGORZELECKIEGO**

#### **BEZPOŚREDNIE:**

- *określenie zasad zachowań władz powiatu – zarówno w sprawach bieżących, jak i długoterminowych,*
- *przygotowanie odpowiedniego zaplecza merytorycznego i poparcia społecznego dla procesów restrukturyzacji wybranych obszarów działalności samorządu powiatowego,*
- *spełnienie wymogów formalnych i merytorycznych stawianych przed samorządami przez unijne, strukturalne (poakcesyjne) fundusze pomocowe i celowe,*
- *spełnienie wymogów formalnych i merytorycznych stawianych przed samorządami przez nieunijne, krajowe i zagraniczne fundusze pomocowe i celowe,*
- *ułatwienie i udoskonalenie pracy pracowników Starostwa Powiatowego,*
- *ułatwienie procesów przygotowywania większości pozostałych uchwał,*
- *ułatwienie procesów wykonywania uchwał przez Zarząd Powiatu,*

- *ułatwienie procesu przygotowywania uchwał budżetowych w najbliższych latach,*
- *zwiększenie prawdopodobieństwa pozyskania środków z ww. funduszy,*
- *zwiększenie zakresu, skuteczności i efektywności współpracy władzy samorządowej powiatu zgorzeleckiego z samorządami gmin powiatu zgorzeleckiego, samorządami sąsiednich powiatów, samorządem województwa dolnośląskiego, partnerami zagranicznymi, organizacjami samorządowymi, społecznymi i organizacjami przedsiębiorców.*

POŚREDNIE:

- *pozyskanie środków oraz wsparcia kadrowego, informacyjnego i merytorycznego od partnerów współpracy strategicznej na realizację zadań służących rozwojowi powiatu,*
- *rozbudowa korzystnego wizerunku powiatowych władz samorządowych w bliższym i dalszym otoczeniu powiatu.*
- *rozbudowa korzystnego, lokalnego wizerunku władz samorządowych powiatu, a co za tym idzie zwiększenie zaufania mieszkańców powiatu do tychże władz,*
- *zwiększenie rozmiarów środków budżetowych i pozabudżetowych na realizację zadań obligatoryjnych i fakultatywnych powiatu,*
- *zwiększenie skuteczności i efektywności wydatkowania środków budżetowych i pozabudżetowych,*

### **1.3. Przyjęte zasady partycypacyjnego planowania strategicznego w powiecie zgorzeleckim.**

W procedurze konstruowania Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego przestrzegano dwóch podstawowych zasad postępowania:

- *konsensusu społeczności lokalnej co do przyjętych celów i zadań strategicznych;*
- *otwarcia strategii w wymiarze egzogenicznym.*

Pierwsza z wymienionych zasad wymagała włączenia do prac nad strategią przedstawicieli społeczności lokalnej, zwanych liderami lokalnymi, reprezentujących różne terytoria, środowiska i grupy interesów. Było to konieczne, ponieważ prawidłowo konstruowana strategia musi określać formy i środki współpracy wszystkich podmiotów i środowisk na rzecz rozwoju powiatu, a także *stymulować spójność między działaniami sektorowo-branżowymi i działaniami terytorialnymi*. Dążąc do urzeczywistnienia omawianej zasady planowania strategicznego zastosowano wielokrotnie sprawdzoną w Polsce i krajach zachodnioeuropejskich metodę postępowania, zwaną w literaturze *metodą collaborative planning*. Jest to procedura grupowego planowania i podejmowania decyzji przez reprezentantów wszystkich zainteresowanych stron. Za jej pomocą, w przypadku rozbieżności stanowisk, w drodze dyskusji i argumentacji, osiągnięto rozwiązania lepsze niż mechaniczny kompromis między wstępnymi stanowiskami stron. Dzięki temu końcowy wynik prac jest rozwiązaniem mniej oczywistym, a jednocześnie lepszym niż te, które proponowali uczestnicy procedury *collaborative planning* zaczynając pracę. Procedura planowania grupowego dopuszczała podejmowanie decyzji wyłącznie na zasadzie konsensusu, wykluczała natomiast możliwość głosowania, które dzieliłoby uczestników planowania na wygranych i przegranych. Procedura ta zastosowana została w trakcie trzech dwudniowych spotkań zwanych *warsztatami strategicznymi, które odbyły się w Zespole Szkół Zawodowych i Licealnych w Zgorzelcu w dniach 07-08, 21-22 kwietnia oraz 5-6 maja 2004 r. Poprzedziło je szkolenie na temat planowania strategicznego w samorządach lokalnych, które odbyło się w ww. placówce szkolnej 31 marca 2004 r.* We wszystkich spotkaniach uczestniczyli zaproszeni przez władze samorządowe, przedstawiciele społeczności powiatu zgorzeleckiego oraz zaproszeni goście reprezentujący najważniejsze podmioty jej otoczenia, a także prowadząc spotkania ekspert ds. planowania strategicznego dr Andrzej Sztando – pracownik

jeleniogórskiego Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Aktywny, merytoryczny udział zaproszonych osób – zarówno w trakcie warsztatów strategicznych, jak i spotkań w mniejszych grupach roboczych oraz spotkań indywidualnych – zadecydował o pomyślnym przebiegu procedury planowania strategicznego.

Zasada otwarcia strategii rozwoju powiatu na otoczenie wymagała takiego formułowania celów i zadań strategicznych, aby znacząca część efektów ich realizacji przekraczała skalę lokalną. Przekroczenie tej skali (na sąsiednie powiaty, region, czy nawet cały kraj) świadczyć będzie o wykształceniu się w lokalnym układzie terytorialnym funkcji egzogenicznych, tj. takich rodzajów działalności realizowanych przez funkcjonujące na terenie powiatu podmioty, których efekty przeznaczone są na „eksport” poza jego granice. Skala, struktura oraz zasięg przestrzenny funkcji egzogenicznych (np.: usług, turystyki, handlu itp.) z jednej strony określą przyszłą rolę powiatu w układzie terytorialnym oraz miejsce jego gospodarki w strukturze gospodarki regionu, z drugiej zaś, zadecydują o skali dochodów tych podmiotów. Pośrednio zadecydują również o dochodach społeczności lokalnej oraz o dochodach własnych powiatu.

## 2. Analiza strategiczna powiatu zgorzeleckiego

Jedną z najczęściej i najchętniej stosowanych zarówno dziś, jak i w przeszłości, procedur analitycznych, jest SWOT. Polega ona na szczegółowej identyfikacji, a następnie klasyfikacji wszystkich zjawisk i stanów kategorii ekonomicznych mających wpływ na rozwój danej organizacji. Stosuje się tu dwa kryteria. Pierwszym z nich jest rodzaj skutku rzeczywistego lub potencjalnego oddziaływania danego czynnika na organizację, natomiast drugim szeroko rozumiana lokalizacja czynnika względem organizacji. Dzięki zastosowaniu tego prostego podziału uzyskuje się cztery grupy czynników, których pierwsze litery angielskich nazw składają się na nazwę metody, tzn.: mocne (*Strengths*) i słabe strony organizacji (*Weaknesses*) oraz szanse (*Opportunities*) i zagrożenia w jej otoczeniu (*Threats*). Wyniki systematyzacji dają możliwość spojrzenia na ewolucję organizacji z szerokiej perspektywy. Niejednokrotnie ujawniają szereg nieprawidłowości oraz kluczowe determinanty sukcesu. W efekcie pozwalają określić jej aktualną pozycję strategiczną i pożądane, najważniejsze kierunki działań.

Z procedury tej z powodzeniem korzystało i korzysta do dnia dzisiejszego wiele firm, instytucji i innych organizacji, począwszy od tych najmniejszych, a na międzynarodowych korporacjach i koncernach skończywszy.

*Współcześnie w Polsce, algorytm analizy strategicznej SWOT był i jest często stosowany podczas tworzenia strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Bezpośrednie, „mechaniczne” przenoszenie dorobku biznesowej analizy strategicznej na grunt samorządu terytorialnego nie jest jednak najlepszym rozwiązaniem. Zwykle skutkuje bowiem wieloma poważnymi błędami. Konieczne stało się zatem zastosowanie nowoczesnej, dostosowanej do potrzeb Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego, analizy strategicznej. Procedura ta została przedstawiona w kolejnych rozdziałach.*

## 2.1. Procedura analizy

Analiza strategiczna powiatu zgorzeleckiego została przeprowadzona według następującej procedury:

1. **Identyfikacja wszystkich właściwości powiatu zgorzeleckiego.** Pojęcie rozwoju powinno być zawsze kojarzone z pożądanymi, pozytywnymi przeobrażeniami ilościowych, jakościowych i strukturalnych właściwości danego układu. Jeśli układem tym będzie wyodrębniona kompozycja społeczno-terytorialna posiadająca zbiór charakterystycznych dla siebie cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażająca własne potrzeby oraz hierarchię wartości, wtedy będziemy mieli do czynienia z rozwojem w skali terytorialnej. ***Rozwój terytorialny jest jednak kategorią wieloznaczną, złożoną i dynamiczną w czasie oraz przestrzeni.*** Oznacza to, iż ***zbiór cech układu terytorialnego i procesów w nim zachodzących, składających się na dany etap jego rozwoju, nie jest zbiorem uniwersalnym.*** Przykładowo, proces pożądanego ewolucji obszaru aglomeracji o egzogenicznych funkcjach przemysłowych i obszaru parku krajobrazowego, to zjawiska o diametralnie różnej zawartości merytorycznej. ***Wstępem do analizy strategicznej stała się zatem identyfikacja nieprzypadkowo wybranego spektrum cech powiatu zgorzeleckiego.***
2. **Identyfikacja aktywnych i potencjalnych czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na ewolucję właściwości powiatu zgorzeleckiego.** Każdy układ terytorialny funkcjonuje w otoczeniu jako integralny element większych całości oraz jako bliższy lub dalszy sąsiad równorzędnych układów. Ze względu na wielorakość funkcji, które w tych związkach pełni, łączy go z wyżej wymienionymi bardzo duża liczba wysoce zróżnicowanych zależności. Oznacza to, iż rozwój powiatu zgorzeleckiego kształtuje się również pod wpływem czynników zewnętrznych. ***Ich identyfikacja objęła zarówno czynniki aktywne w momencie przeprowadzania analizy, jak również te, których prawdopodobieństwo aktywizacji w przyjętym horyzoncie czasowym jest dostatecznie duże,*** aby brać je pod uwagę.
3. **Identyfikacja ilościowych lub/i jakościowych wartości właściwości terytorium i czynników zewnętrznych.** Istotą tego kroku był ***miar wartości wspomnianych***

*właściwości i czynników.*

4. **Podział właściwości powiatu zgorzeleckiego i czynników zewnętrznych według kryterium istotności, w celu oceny ich istotności z punktu widzenia zmian strukturalnych.** Czynnością zrealizowaną w ramach tego etapu stał się **podział** wspomnianych **właściwości i czynników na istotne**, które stanowiły przedmiot dalszych prac **oraz na nieistotne**, które zostały odrzucone. Naturalne pytanie jakie pojawiło się w tym momencie brzmi: „jaką wartość właściwości/czynnika uznano za istotną, a jaką nie?”. Określenie obiektywnego, uniwersalnego poziomu istotności dla każdego badanego elementu nie jest niemożliwe. Próg związku zjawisk oddzielający zależności istotne od nieistotnych był zawsze wyznaczany przez podmiot badawczy, a wskazówki, którymi się przy tym kierował, należą do dorobku teorii rozwoju, gospodarki terytorialnej i zasobów doświadczeń.
5. **Identyfikacja rozkładu przestrzennego istotnych właściwości i czynników.** W tym etapie dokonano weryfikacji ich przestrzennego zasięgu oddziaływania.
6. **Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój powiatu zgorzeleckiego - budowa tablicy wyników terytorialnej procedury SWOT.** Dzięki niej otrzymano osiem uporządkowanych grup:
  - a. **atuty** – najważniejsze, istniejące w momencie analizy, właściwości powiatu zgorzeleckiego, które są:
    - i. aktywnymi źródłami jego rozwoju lub
    - ii. nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania źródłami jego rozwoju.
  - b. **stymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne przyczyniające się do rozwoju powiatu zgorzeleckiego.
  - c. **problemy** – istniejące w momencie analizy, właściwości powiatu zgorzeleckiego, które są hamulcami lub barierami jej rozwoju.
  - d. **destymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne będące barierami lub hamulcami rozwoju powiatu zgorzeleckiego.
  - e. **szanse wewnętrzne** – wyróżniające powiat zgorzelecki, mające swoje źródło na jej terenie, szczególne możliwości wykreowania nowych mocnych stron, zdyskontowania istniejących mocnych stron, rozwiązania

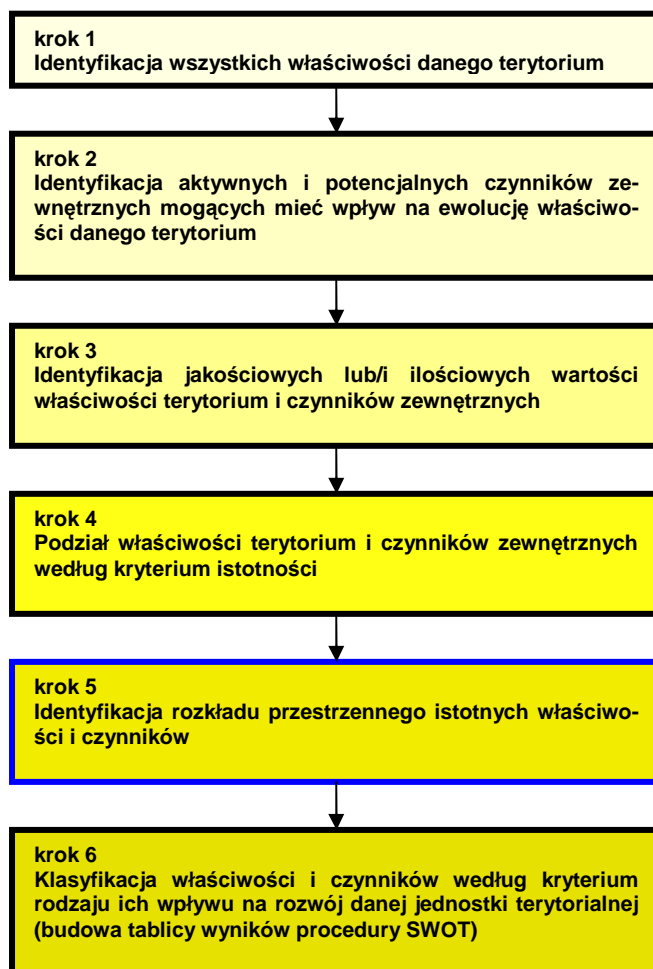


problemów wewnętrznych, wyeliminowania zagrożeń lub zabezpieczenia się przed nimi.

- f. **szanse zewnętrzne** – najważniejsze, pozytywne czynniki zewnętrzne:
- i. które istniały w momencie analizy i mogą, po spełnieniu pewnych warunków, stać się stymulantami,
  - ii. których zaistnienie w przyjętym horyzoncie czasowym jest wysoce prawdopodobne, i które mogą, po spełnieniu pewnych warunków, stać się stymulantami.
- g. **zagrożenia wewnętrzne:**
- i. najważniejsze, istniejące w momencie analizy właściwości powiatu zgorzeleckiego, które są nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania barierami lub hamulcami jego rozwoju,
  - ii. sytuacje wysokiego prawdopodobieństwa utraty (istotnego ograniczenia) danego atutu wewnętrznego, pojawienia się problemu wewnętrznego lub utraty (istotnego ograniczenia) stymulanty, wtedy gdy przyczyna zmiany znajduje się na terenie powiatu zgorzeleckiego.
- h. **zagrożenia zewnętrzne:**
- i. najważniejsze, negatywne czynniki zewnętrzne, których zaistnienie w przyjętym horyzoncie czasowym jest wysoce prawdopodobne, i które mogą stać się destymulantami,
  - ii. sytuacje wysokiego prawdopodobieństwa utraty danej stymulanty, wtedy gdy przyczyna zmiany leży poza powiatem zgorzeleckim.

Całość zastosowanej analizy strategicznej została zilustrowana rysunkiem nr 1. Z kolei interpretację graficzną tablicy wyników analizy strategicznej zawiera rysunek nr 2.

**Rysunek 1. Schemat zastosowanej dla powiatu zgorzeleckiego terytorialnej procedury SWOT**



Rysunek 2. Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój powiatu zgorzeleckiego.

		<u>WNETRZE</u> powiatu zgorzeleckiego i jego <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> i jego <u>CZYNNIKI</u> wpływu na rozwój powiatu zgorzeleckiego
<b>ISTNIEJĄCE</b>	<i>korzystne</i>	<b>ATUTY</b>	<b>STYMULANTY</b>
	<i>niekorzystne</i>	<b>PROBLEMY</b>	<b>DESTYMULANTY</b>
<b>POTENCJALNE</b>	<i>korzystne</i>	<b>SZANSE WEWNĘTRZNE</b>	<b>SZANSE ZEWNĘTRZNE</b>
	<i>niekorzystne</i>	<b>ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE</b>	<b>ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE</b>

## 2.2. Atuty

Tabela 1. Atuty powiatu zgorzeleckiego.

<i>ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
1) materialne, ożywione i nieożywione zasoby naturalne:	
a) kopaliny, w tym przede wszystkim węgiel brunatny,	
b) bogate zasoby leśne,	
c) wody powierzchniowe stojące oraz sieć cieków wodnych,	
d) bogactwo i zróżnicowanie szaty roślinnej,	
e) wiele cennych i rzadkich gatunków fauny,	
f) założenia parkowe,	
g) stosunkowo zróżnicowane ukształtowanie terenu,	
2) niematerialne zasoby naturalne:	
a) atrakcyjne krajobrazowo ukształtowanie terenu,	
3) społeczno-demograficzne:	

<b>ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) liczne zasoby siły roboczej,</li> <li>b) duży udział ludności w wieku produkcyjnym,</li> <li>c) wysoka skłonność społeczności lokalnej do przedsiębiorczości,</li> <li>d) stosunkowo wysoki poziom wykształcenia mieszkańców,</li> <li>4) walory lokalizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) bliskość chłonnych unijnych i krajowych rynków zbytu,</li> <li>b) położenie na szlakach drogowych o znaczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym,</li> <li>c) lokalizacja w sąsiedztwie granicy Polsko-Niemieckiej,</li> <li>d) lokalizacja w sąsiedztwie granicy Polsko-Czeskiej,</li> <li>e) lokalizacja w subregionie o atrakcyjnych turystycznie walorach przyrodniczych, krajobrazie i ukształtowaniu terenu,</li> </ul> </li> <li>5) dziedzictwo kulturowe trzech narodów którego elementy mogą zostać wykorzystane w kreowaniu niektórych form działalności gospodarczej i społecznej,</li> <li>6) duża dostępność terenów pod rozwój funkcji społecznych i gospodarczych,</li> <li>7) atuty infrastruktury technicznej:</li> </ul>

<b>ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>a) energetycznej – pewność zasilania oraz potencjał w zakresie rozbudowy,</li><li>b) stosunkowo wysoka dostępność i jakość infrastruktury: wodociągowej, kanalizacyjnej, gazowej, telekomunikacyjnej i drogowej w wielu częściach powiatu,</li><li>c) węzeł kolejowy w Węglińcu,</li></ul>
8)	atuty samorządowe: <ul style="list-style-type: none"><li>a) wysoki poziom wiedzy władz powiatu zgorzeleckiego na temat najważniejszych potrzeb społeczności lokalnej,</li><li>b) doświadczenia samorządów powiatu zgorzeleckiego w zakresie społecznej, środowiskowej i gospodarczej współpracy z partnerami zagranicznymi,</li><li>c) doświadczenia samorządów powiatu zgorzeleckiego w zakresie pozyskiwania środków budżetowych,</li></ul>
9)	materialna infrastruktura społeczna <ul style="list-style-type: none"><li>a) baza sportowa (dotyczy części powiatu),</li><li>b) SPZOZ Szpital Powiatowy w Zgorzelcu,</li><li>c) sieć instytucjonalna pomocy społecznej DPS, MOPS, GOPS, PCPR</li></ul>
10)	instytucjonalna infrastruktura społeczna <ul style="list-style-type: none"><li>a) zespoły, kluby i organizacje społeczne działające w sferze kultury, sportu i rekreacji,</li></ul>

<b>ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>b) organizacje społeczne działające w sferze pomocy społecznej; wolontariat,</li><li>c) rozwinięta sieć niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej,</li><li>d) baza szkół ponadgimnazjalnych (ilość, rozmieszczenie przestrzenne, baza techniczna, elastyczne rozwiązania organizacyjne w zakresie kierunków nauczania),</li><li>e) profesjonalizm kadr pomocy społecznej,</li><li>f) dostęp do niemieckiego systemu szkolnictwa oraz współpraca transgraniczna w tym zakresie,</li></ul> <p>11) organizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) rozwinięta sieć współpracy między publicznymi i społecznymi podmiotami świadczącymi usługi społeczne,</li><li>b) rozwinięty system transgranicznej współpracy kulturalnej,</li><li>c) częściowo system powiatowych programów rozwiązywania problemów społecznych,</li><li>d) liczne imprezy sportowe, w tym wiele o charakterze ponadlokalnym,</li><li>e) warsztaty terapii zajęciowej,</li></ul> <p>12) interpersonalne kontakty transgraniczne mieszkańców powiatu wykorzystywane w działalności społecznej i gospodarczej,</p> <p>13) środowiskowe:</p>

<b>ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) obszary objęte prawnymi formami ochrony przyrody,</li> <li>b) współpraca transgraniczna w zakresie środowiska naturalnego,</li> <li>c) kadry i potencjał ludzki związany z ochroną środowiska i ich kwalifikacje oraz aktywność,</li> <li>d) naturalność i czystość obszaru dorzecza Nysy Łużyckiej,</li> <li>e) trwające rekultywacje terenów przemysłowych,</li> <li>f) brak regulacji rzek co sprzyja faunie i florze ale jednocześnie,</li> <li>g) uporządkowane decyzją – „pozwolenie zintegrowane” działalność największego w powiecie przedsiębiorstwa znacząco oddziałującego na środowisko naturalne,</li> <li>h) liczne prawne formy ochrony przyrody,</li> <li>i) opracowane i realizowane przez podmioty gospodarcze sektora paliwowo-energetycznego programy związane z ochroną środowiska,</li> </ul> <p>14) atuty struktury lokalnej sfery gospodarczej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) funkcjonowanie dużych podmiotów gospodarczych sektora paliwowo-energetycznego,</li> <li>b) silna pozycja ekonomiczna przedsiębiorstw sektora paliwowo-energetycznego</li> <li>c) wysoki stopień prywatyzacji lokalnej gospodarki,</li> </ul>	



<b><i>ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO</i></b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) ponadlokalny charakter niektórych funkcji usługowych realizowanych na terenie powiatu,</li> <li>e) ponadregionalne znaczenie niektórych dziedzin działalności produkcyjnej,</li> <li>f) rozwinięta sieć handlu,</li> <li>g) organizacje i instytucje wspierania biznesu,</li> <li>h) sieć podmiotów komercyjnej infrastruktury otoczenia biznesu,</li> <li>i) obecność organizacji samorządu gospodarczego,</li> <li>j) liczne transgraniczne kontakty handlowe lokalnych przedsiębiorstw,</li> <li>k) istnienie na terenie powiatu zasobów potencjalnego kapitału inwestycyjnego.</li> </ul>

**2.3. Stymulanty****Tabela 2. Stymulanty rozwoju powiatu zgorzeleckiego**

<i>STYMULANTY ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) tranzyt komunikacyjny,</li> <li>2) obecny popyt zewnętrzny zgłaszany przez zagraniczne podmioty gospodarcze na wytwarzane przez podmioty gospodarcze powiatu zgorzeleckiego dobra i usługi,</li> <li>3) popyt na dobra i usługi wytwarzane przez podmioty gospodarcze powiatu zgorzeleckiego zgłaszany bezpośrednio przez konsumentów niemieckich i czeskich,</li> <li>4) obecny popyt zewnętrzny zgłaszany przez krajowe podmioty gospodarcze na wytwarzane przez podmioty gospodarcze powiatu zgorzeleckiego dobra i usługi,</li> <li>5) popyt na dobra i usługi wytwarzane przez podmioty gospodarcze powiatu zgorzeleckiego zgłaszany bezpośrednio przez konsumentów spoza powiatu,</li> <li>6) strumienie finansowe ze źródeł „pomocowych” trafiające obecnie w sposób bezpośredni i pośredni na teren powiatu.</li> <li>7) różnorodne krajowe i transgraniczne programy o charakterze pomocowym adresowane na teren powiatu zgorzeleckiego.</li> </ol>

## 2.4. Problemy

Tabela 3. Problemy powiatu zgorzeleckiego.

<i>PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>
<p>1) bezrobocie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) wysoki poziom bezrobocia,</li><li>b) generowanie przez zjawisko bezrobocia wtórnych skutków w postaci pauperyzacji i patologii społecznych,</li><li>c) duża liczebność osób nisko wykwalifikowanych wśród bezrobotnych,</li><li>d) dysproporcje struktury podaży i popytu na lokalnym rynku pracy.</li></ul> <p>2) problemy rozwoju przedsiębiorczości:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) małe zasoby lokalnego kapitału pieniężnego, którego gestorzy byliby zainteresowani rozwijaniem działalności gospodarczej w sferze MŚP,</li><li>b) wysoki koszt zwrotnego kapitału inwestycyjnego pochodzącego z banków,</li></ul>

*PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO*

- c) skomplikowane procedury pozyskania zwrotnego kapitału inwestycyjnego pochodzącego z banków,
  - d) trudności w skompletowaniu zabezpieczeń kredytowych,
  - e) wysokie koszty pracy najemnej,
  - f) rozwój tradycyjnych i nowych form przestępczości gospodarczej,
  - g) utrudnienia w dostępie do komunalnych obiektów i nieruchomości gruntowych, które nie są wykorzystywane przez samorzady, a które mogłyby sprzyjać rozwojowi MŚP,
  - h) niska skłonność kierownictwa i właścicieli podmiotów gospodarczych do współpracy z władzami samorządowymi powiatu,
  - i) niska siła nabywcza wielu gospodarstw domowych,
  - j) brak jednoznacznie określonego, atrakcyjnego produktu turystycznego powiatu,
  - k) słabość organizacyjna i finansowa samorządów gospodarczych,
  - l) stosunkowo wysoki poziom monostruktury gospodarczej powiatu,
- 3) problemy w zakresie bezpieczeństwa publicznego:

*PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO*

- a) liczne przejawy poczucia niskiego poziomu bezpieczeństwa publicznego,
  - b) obojętność obywateli w stosunku do niektórych form łamania prawa,
  - c) formy łamania prawa związane z położeniem przygranicznym,
  - d) faktyczne przejawy niskiego poziomu bezpieczeństwa publicznego,
  - e) niewystarczający poziom przygotowania służb powiatowych na wypadek wystąpienia nadzwyczajnych zagrożeń oraz w zakresie zdolności do likwidacji ich skutków,
- 4) rosnące koszty mediów energetycznych
- 5) problemy samorządowe:
- a) brak certyfikatów ISO serii 9001:2001 w niektórych urzędach gmin/miast
  - b) brak programów lokalnej polityki gospodarczej w poszczególnych samorządach powiatu zgorzeleckiego
  - c) niedostatki środków budżetowych samorządów powiatu zgorzeleckiego,
  - d) brak aktualnych strategii rozwoju niektórych samorządów powiatu zgorzeleckiego,

*PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO*

- e) niewystarczający stopień zaangażowania społeczności powiatu w zakresie współpracy z jego władzami,
  - f) wady niektórych części miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego,
  - g) niesatysfakcjonujący poziom współpracy samorządów powiatu zgorzeleckiego w zakresie promocji gospodarczej powiatu,
  - h) niesatysfakcjonujący poziom współpracy samorządów powiatu zgorzeleckiego w zakresie promocji turystycznej powiatu,
  - i) brak systemu istotnych zachęt skierowanych do potencjalnych inwestorów strategicznych,
- 6) niedoskonałości infrastruktury technicznej:
- a) wady i braki infrastruktury kanalizacyjnej,
  - b) bardzo zły stan techniczny nawierzchni niektórych dróg i ulic,
  - c) niedostatek i zły stan niektórych elementów infrastruktury okołodrogowej (urządzenia hydrotechniczne, chodniki, oznakowanie, sygnalizacja),
  - d) niedostateczne oznakowanie informacyjne,
  - e) niska dostępność gazu sieciowego

***PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO***

- f) problemy w zakresie utrzymania jakości sieciowej wody pitnej,
- g) braki w sieci kanalizacji sanitarnej,
- h) braki w sieci wodociągowej,
- 7) nierównomierny przestrzennie rozwój społeczno-gospodarczy powiatu,
- 8) niesatysfakcjonujący poziom integracji społeczności lokalnej wokół problemów społecznych,
- 9) bariery architektoniczne w obiektach użyteczności publicznej,
- 10) likwidacja niektórych funkcji granicznych,
- 11) problemy w zakresie infrastruktury społecznej powiatu:
  - a) zły stan bazy technicznej niektórych instytucji opieki zdrowotnej i społecznej,
  - b) sytuacja pozostawania w konkurencji dwóch głównych placówek szpitalnych,
  - c) zadłużenie placówek służby zdrowia,
  - d) brak rozwiązań dotyczących restrukturyzacji SPZOZ-ów,

*PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO*

e) brak działań profilaktycznych zapobiegających pojawieniu się sytuacji, w których niezbędne jest udzielanie mieszkańcom powiatu pomocy społecznej,

12) niekorzystne zjawiska społeczne:

a) deprawacja społeczna,

b) pauperyzacja społeczna i wyłączenie z konsumpcji

c) nieadekwatność rynkowa,

d) alkoholizm,

e) narkomania,

f) agresja w rodzinie,

g) agresja w środowiskach młodzieży

13) problemy środowiskowe:

a) częste przypadki nieprawidłowej pielęgnacji drzewostanów zieleni miejskiej,



*PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO*

- b) niski poziom świadomości ekologicznej większości mieszkańców powiatu,
  - c) powszechność wypalania łąk, rowów i ściernisk,
  - d) dzikie wysypiska śmieci,
  - e) chuligaństwo i przestępczość środowiskowa,
  - f) niedoskonałości w egzekucji przepisów służących ochronie środowiska,
  - g) zdegradowanie działalnością górniczą znaczących obszarów powiatu,
  - h) nadmierny hałas w sąsiedztwie ciągów komunikacyjnych przebiegających przez tereny o intensywnej zabudowie
  - i) niska emisja,
  - j) niski poziom selekcji i odzyskania odpadów komunalnych,
  - k) brak ogólnopowiatowych systemów gospodarki odpadami komunalnymi,
  - l) niekontrolowane przedostawanie się odpadów do środowiska,
- 14) niekorzystne zjawiska demograficzne:

*PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO*

- a) ujemne saldo migracji,
- b) ujemny przyrost naturalny,
- c) wzrost średniej wieku mieszkańców powiatu,
- d) migracja osób wysoko wykształconych poza teren powiatu

**2.5. Destymulanty****Tabela 4. Destymulanty rozwoju powiatu zgorzeleckiego.**

<b><i>DESTYMULANTY ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i></b>	
1)	konkurencja ze strony przedsiębiorstw pochodzących spoza powiatu,
2)	działania innych samorządów innych powiatów skutkujące lokalizacją inwestycji gospodarczych poza obszarem powiatu zgorzeleckiego,
3)	zmienność prawa gospodarczego,
4)	wysoki poziom państwowych obciążeń fiskalnych,
5)	zbyt małe zaangażowanie instytucji regionalnych i ponadregionalnych w działania na rzecz rozwoju powiatu zgorzeleckiego,
6)	postrzeganie powiatu zgorzeleckiego przez turystów zagranicznych jako obszaru o niskim poziomie bezpieczeństwa publicznego,
7)	zły system finansowania służby zdrowia,
8)	brak ustawowych instrumentów wspierania rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu powiatu,
9)	niesatysfakcjonujący system finansowania działalności samorządu powiatowego,
10)	negatywne oddziaływanie na lokalny rynek pracy wysokiego poziomu bezrobocia w powiatach ościennych.

## 2.6. Szanse wewnętrzne

Tabela 5. Szanse wewnętrzne rozwoju powiatu zgorzeleckiego.

<i>SZANSE WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) zamierzenia inwestycyjne lokalnych podmiotów gospodarczych,</li> <li>2) skłonność wykształconych i przedsiębiorczych mieszkańców powiatu zgorzeleckiego (w tym absolwentów szkół wyższych) do trwałego wiązania swojej przyszłości z powiatem,</li> <li>3) zgodność niemal wszystkich ugrupowań politycznych i organizacji społecznych powiatu w sprawie priorytetu działań służących aktywizacji gospodarczej,</li> <li>4) prawna i finansowa (w niektórych gminach) możliwość prowadzenia aktywnej samorządowej polityki gospodarczej,</li> <li>5) wysoka aktywność i doświadczenie władz i administracji samorządowej w pozyskiwaniu środków pozabudżetowych,</li> <li>6) ulegająca upowszechnieniu idea partnerstwa publiczno-prywatnego oraz skłonność właścicieli przedsiębiorstw i samorządów powiatu zgorzeleckiego, do podejmowania tego typu współpracy,</li> <li>7) gotowość części mieszkańców powiatu zgorzeleckiego do podjęcia działalności gospodarczej na własny rachunek,</li> <li>8) gotowość części przedsiębiorców powiatu zgorzeleckiego do podjęcia ryzyka rozwoju prowadzonej działalności gospodarczej,</li> </ol>

<i>SZANSE WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
<p>9) finansowa i organizacyjna możliwość dalszego ograniczania biurokratycznych, społecznych i technicznych barier rozwoju przedsiębiorczości lokalnej,</p> <p>10) możliwość rozwoju komunikacji społecznej w układzie władze powiatu – społeczność powiatu i przedsiębiorcy</p> <p>11) możliwości techniczne i społeczna akceptacja dla restrukturyzacji i uelastycznienia działalności sieci szkół ponadgimnazjalnych, mających na celu tworzenie nowych form edukacyjnych,</p> <p>12) rozwój lokalnych organizacji pozarządowych (NGO) oraz ich oferty współpracy z samorządem powiatu i gmin wchodzących w jego skład w zakresie kreowania jego rozwoju,</p> <p>13) dążenia lokalnych organizacji pozarządowych (NGO) do pozyskania środków z różnorodnych funduszy pomocowych,</p> <p>14) duża skłonność młodzieży do udziału w przedsięwzięciach o charakterze kulturalnym i sportowym,</p> <p>15) gotowość istotnej części mieszkańców powiatu (głównie młodzieży) do działań wolontarystycznych i innych publicznych zachowań obywatelskich,</p> <p>16) stopniowy wzrost poziomu świadomości obywatelskiej mieszkańców powiatu,</p> <p>17) wzrastająca skłonność mieszkańców powiatu do podnoszenia poziomu wykształcenia,</p> <p>18) możliwość realizacji działań lobbyngowych i negocjacyjnych na rzecz poprawy sytuacji systemu leczenia specjalistycznego i</p>	

<i>SZANSE WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
<p>zamkniętego,</p> <p>19) sponsoring realizowany przez podmioty gospodarcze funkcjonujące na terenie powiatu,</p> <p>20) współpraca transgraniczna prowadzona przez lokalne organizacje pozarządowe (NGO),</p> <p>21) realizacja regionalnych i krajowych programów prozdrowotnych na terenie powiatu,</p> <p>22) możliwość rozwoju progospodarczej współpracy samorządów powiatu zgorzeleckiego z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) samorządem wojewódzkim,</li> <li>b) partnerami transgranicznymi,</li> <li>c) innymi instytucjami publicznymi i prywatnymi.</li> </ul>	

## 2.7. Szanse zewnętrzne

Tabela 6. Szanse zewnętrzne rozwoju powiatu zgorzeleckiego.

<i>SZANSE ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) integracja Polski z Unią Europejską – otwarcie rynków zbytu, swobodny przepływ ludzi, usług, towarów i kapitału,</li> <li>2) wzrost gospodarczy mający obecnie miejsce w Polsce,</li> <li>3) popyt niemiecki na usługi społeczne, które mogą być świadczone na terenie powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>4) przygraniczny, niemiecki popyt na pracę,</li> <li>5) dostęp do niemieckiego systemu szkolnictwa,</li> <li>6) możliwość transgranicznej wymiany usług medycznych,</li> <li>7) rosnący popyt na biopaliwa,</li> <li>8) oferta krajowych i transgranicznych (Unia Europejska – fundusze strukturalne, fundusz spójności) tzw. „instytucji i programów pomocowych” dotycząca wsparcia pozamaterialnego i materialnego samorządów, organizacji społecznych i podmiotów gospodarczych,</li> </ol>

<i>SZANSE ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
<p>9) poszukiwanie przez inwestorów zagranicznych oraz zewnętrznych krajowych, atrakcyjnych miejsc pod nowe inwestycje,</p> <p>10) proces globalizacji gospodarki, w tym w tych dziedzinach gospodarki, które są lub mogą być udziałem powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>11) liberalizacja handlu międzynarodowego,</p> <p>12) rozwój technik teleinformatycznych i kultury społeczeństwa informacyjnego,</p> <p>13) nieprzewidywalna sytuacja gospodarcza i polityczna wielu regionów świata – fakt ten zwiększa atrakcyjność inwestycyjną Polski jako stabilnego państwa zlokalizowanego w stabilnym regionie świata,</p> <p>14) obecność nowych, dużych podmiotów gospodarczych na terenie Dolnego Śląska, jako potencjalnych kooperantów podmiotów gospodarczych powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>15) rozwój ponadlokalnych organizacji przedsiębiorców i organizacji wspierających rozwój przedsiębiorczości,</p> <p>16) skłonność samorządów zagranicznych do współpracy z samorządami polskimi, szkoły dwujęzyczne, wymiana młodzieży, szkolenie kadry pedagogicznej, wspólne projekty, pomoc społeczna, rynek pracy, monitoring zagrożeń, działania prośrodowiskowe i inne),</p> <p>17) skłonność zagranicznych NGO do współpracy z polskimi NGO,</p> <p>18) popyt na wieloletnie usługi opiekuńczo-sanatoryjne tworzony przez mieszkańców Unii Europejskiej (głównie przez obywateli Niemiec),</p> <p>19) popyt na usługi społeczne mieszkańców sąsiednich powiatów, jako wynik braków w tamtejszej infrastrukturze społecznej,</p>	



<i>SZANSE ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
<p>20) zainteresowanie turystów przebywających w subregionach ościennych szeroko rozumianą kulturą powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>21) zainteresowanie turystów przebywających w subregionach ościennych walorami turystycznymi powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>22) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi ekoturystyczne,</p> <p>23) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi agroturystyczne,</p> <p>24) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na nowoczesne, niekonwencjonalne usługi turystyczne i paraturystyczne,</p> <p>25) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi rekreacji weekendowej,</p> <p>26) stały wzrost popularności rekreacji rowerowej,</p> <p>27) stały wzrost popularności rekreacji konnej,</p> <p>28) stała popularność rekreacji pieszej,</p> <p>29) stabilny poziom popularności tzw. turystyki nostalgicznej,</p> <p>30) wzrost zainteresowania osób poszukujących miejsc na wypoczynek tymi miejscowościami, które posiadają szczególnie bogatą infrastrukturę rekreacyjną i sportową,</p> <p>31) koncepcja jednolitego systemu informacji i oznaczeń turystycznych w Polsce,</p> <p>32) działalność Polskiej Organizacji Turystycznej i Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej,</p>	

<i>SZANSE ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</i>	
<p>33) możliwość aktywnego uczestnictwa samorządów powiatu zgorzeleckiego w sformalizowanych grupach interesów,</p> <p>34) możliwość wykorzystania najnowszych osiągnięć nauk z zakresu interwencjonizmu samorządowego, marketingu przestrzeni itp. w kreowaniu rozwoju gospodarczego powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>35) poszukiwanie przez organizatorów, atrakcyjnych lokalizacji ponadlokalnych, regionalnych, krajowych, a nawet międzynarodowych imprez sportowych, rekreacyjnych, kulturalnych lub stricte gospodarczych,</p> <p>36) nowe technologie i urządzenia techniczne mogące rozszerzyć zakres lub podnieść skuteczność i efektywność działalności samorządów i przedsiębiorstw powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>37) nowe rozwiązania prawne w zakresie organizacji pożytku publicznego,</p> <p>38) idea transportu kombinowanego „Tiry na tory”,</p> <p>39) rozwój technologii energetycznych wykorzystujących odnawialne źródła energii.</p>	

## 2.8. Zagrożenia wewnętrzne

Tabela 7. Zagrożenia wewnętrzne rozwoju powiatu zgorzeleckiego.

ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) wzrost poziomu bezrobocia powodujący spadek siły nabywczej ludności powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>2) utrwalanie się w świadomości bezrobotnych zjawiska bezrobocia jako „sposobu na życie”,</li> <li>3) brak środków własnych samorządu powiatowego na udziały własne w procesie pozyskiwania środków pozabudżetowych na realizację najważniejszych zadań inwestycyjnych,</li> <li>4) brak zabezpieczenia w kolejnych budżetach powiatu udziałów własnych powiatowych jednostek organizacyjnych ubiegających się o pozyskanie środków pozabudżetowych,</li> <li>5) spadek liczby ludności powiatu zgorzeleckiego jako wynik ujemnego salda migracji i ujemnego przyrostu naturalnego,</li> <li>6) zbyt wolne przygotowywanie przez samorzady gminne powiatu zgorzeleckiego terenów pod inwestycje gospodarcze,</li> <li>7) ograniczanie proturystycznych działań promocyjnych samorządów powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>8) ograniczanie działań promocyjnych samorządów powiatu zgorzeleckiego służących pozyskaniu inwestorów zewnętrznych ,</li> </ol>

ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO	
9)	niedostosowanie struktury usług turystycznych i rekreacyjnych powiatu zgorzeleckiego do popytu na ponadlokalnym rynku tych usług,
10)	rozwój tradycyjnych i nowych form przestępczości,
11)	wzrost udziału osób w wieku poprodukcyjnym,
12)	rozwój społecznych postaw roszczeniowych,
13)	wzrost ilości wytwarzanych w mieście odpadów komunalnych,
14)	zagrożenie powodziowe,
15)	trudności w realizacji programów naprawczych domów pomocy społecznej – cofnięcie pozwoleń na ich dalszą działalność,
16)	brak kompleksowych, konsekwentnie realizowanych programów rozwoju gospodarczego, takich jak:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) strategię rozwoju gmin,</li> <li>b) programy lokalnej polityki gospodarczej samorządów gminnych powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>c) programy promocji gospodarczej i turystycznej samorządów powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>d) programy komunikacji społecznej w układzie: władze lokalne – przedsiębiorcy i społeczność miasta.</li> </ul>

## 2.9. Zagrożenia zewnętrzne

**Tabela 8. Zagrożenia zewnętrzne rozwoju powiatu zgorzeleckiego.**

<b>ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) wzrost pozycji konkurencyjnej obecnych konkurentów przedsiębiorstw powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>2) pojawienie się nowych konkurentów krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>3) wzrost pozycji konkurencyjnej innych subregionów jako potencjalnych miejsc lokalizacji średnich i dużych inwestycji,</li> <li>4) rozwój walorów użytkowych zamieszkania, pracy i obsługi sąsiednich dużych miast – spadek liczby ludności powiatu zgorzeleckiego,</li> <li>5) niekorzystne dla samorządów powiatu zgorzeleckiego zmiany prawa w zakresie systemu finansowania jednostek samorządu terytorialnego,</li> <li>6) wzrost cen mediów energetycznych,</li> <li>7) zagrożenia wynikające z braku spójnej, długofalowej i skutecznej polityki regionalnej i sektorowej państwa,</li> <li>8) rozwój tradycyjnych i nowych form przestępczości oraz patologii społecznych,</li> <li>9) zwiększanie zakresu zadań własnych gmin i powiatów bez zapewnienia odpowiednich środków na ich realizację,</li> <li>10) czynniki zewnętrzne, które mogą spowodować zanik kultury lokalnej i utratę przez mieszkańców tożsamości terytorialnej,</li> <li>11) potencjalne, negatywne skutki integracji europejskiej.</li> </ol>

### 3. Wizja rozwoju powiatu

Prawidłowe określenie celów rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego wymaga zarysowania wizji jego przyszłości. Powinna ona być wyrazem aspiracji społecznych i twórczym wyobrażeniem przyszłości określającym rangę i atrakcyjność powiatu, a także efekty wykorzystania jego atutów i szans rozwojowych oraz efekty eliminacji lub znaczącego ograniczenia zakresu problemów i siły zagrożeń.

Badania diagnostyczne, analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwojowych Powiatu Zgorzeleckiego, liczne konsultacje eksperckie oraz aktywne uczestnictwo w warsztatach strategicznych przedstawicieli różnych grup wspólnoty samorządowej pozwoliły na sprecyzowanie przedstawionej poniżej wizji jego przyszłości.

*Dzięki konsekwentnemu ograniczaniu słabości i niedociągnięć rozwojowych oraz eliminowaniu potencjalnych zagrożeń, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów i szans rozwoju tego terenu, istnieją realne szanse na urzeczywistnienie w perspektywie II dekady XXI wieku następującej wizji rozwoju:*

- A.) *Dzięki świadomej i konsekwentnej polityce oraz współpracy w zakresie ekorozwoju władz lokalnych i powiatowych, teren powiatu zgorzeleckiego charakteryzował się będzie wysoką jakością wszystkich składników środowiska naturalnego. Czyste środowisko będzie także wynikiem działań prowadzonych na szczeblu regionalnym i państwowym, często inspirowanych, promowanych i wspieranych przez władze powiatowe.*
- B.) *Zdynamizowaniu ulegnie budownictwo mieszkaniowe. Zjawisko to nastąpi wskutek oddziaływania czynników takich jak: aktywna polityka mieszkaniowa gmin, powiatowe wsparcie gmin w tym zakresie, wzrost dochodów mieszkańców, redukcja poziomu bezrobocia, usunięcie barier administracyjno-prawnych i uproszczenie procedur prawnych.*
- C.) *Odpowiednie wykorzystanie walorów środowiska naturalnego sprawi, iż powiat zgorzelecki stanie się obszarem o rozwiniętych funkcjach turystyczno-*

wypoczynkowych. Kluczowym działaniem samorządów powiatu zgorzeleckiego w tym zakresie stanie się zakrojona na szeroką skalę, zintegrowana i nowoczesna działalność promocyjna. Rozwojowi tych funkcji sprzyjać będzie rozwinięta sieć ogólnodostępnych obiektów noclegowych oraz placówek i urządzeń towarzyszących (baseny, korty tenisowe, punkty informacji turystycznej, system ścieżek rowerowych, różnorodne punkty gastronomiczne, punkty widokowe, szlaki śródleśne, gospodarstwa agroturystyczne, wypożyczalnie sprzętu turystyczno-rekreacyjnego itp.).

D.) Samorząd powiatowy i gminne powiaty zgorzeleckiego prowadzić będą zintegrowaną lokalną politykę gospodarczą. Jej wynikiem będzie bezpieczna, z długookresowego punktu widzenia, struktura funkcjonalna i struktura zagospodarowania powiatu, długookresowy wzrost globalnych dochodów podmiotów gospodarczych, mieszkańców i budżetów samorządów, a także długookresowy rozwój przedsiębiorczości oparty na racjonalnym wykorzystaniu zasobów naturalnych.

E.) Ograniczeniu ulegnie poziom monostrukturalizacji gospodarki powiatu.

F.) Znaczącej poprawie ulegnie poziom świadczeń medycznych. Funkcjonować będzie zintegrowany system specjalistycznej opieki medycznej. Zarówno niepubliczne jak i publiczne zakłady opieki zdrowotnej uzyskają stabilne podstawy własnego rozwoju.

G.) Nadrzędnym celem systemu edukacji stanie się stała adekwatność profilów nauczania w stosunku do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku pracy. Rozwinięte zostaną także funkcje służące minimalizacji negatywnych zjawisk społecznych zachodzących w środowiskach młodzieży. System edukacji otwierał będzie również drogę do samorealizacji w sferze kultury, sportu i rekreacji.

H.) Opieka socjalna i pomoc społeczna osiągną poziom akceptowany przez społeczność powiatu. Jednostki powiatowe tworzące system usług społecznych dys-

*ponować będą bazą spełniającą stosowne wymogi techniczne. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom prawno-organizacyjnym oraz współpracy transgranicznej system ten zyska nowe możliwości w zakresie samofinansowania. Znaczącą rolę w jego funkcjonowaniu uzyskają: organizacja pożytku publicznego oraz zasada partnerstwa publiczno-prywatnego.*

- I.) Nastąpi istotna poprawa poziomu bezpieczeństwa publicznego. Oznaczać to będzie ograniczenie zagrożenia przestępczością, pożarowego, powodziowego, komunikacyjnego i ekologicznego.*
  
- J.) Mieszkańcy powiatu będą powszechnie korzystać z usług sportowych i rekreacyjnych. Umożliwiać to będzie zarówno aktywna działalność publicznych i społecznych organizacji o tym profilu działalności, jak i również bogata infrastruktura sportowo-rekreacyjna.*
  
- K.) Mieszkańcy powiatu staną się zarówno kreatorami, jak i odbiorcami działalności kulturalnej. Jednostki samorządowe, w tym przede wszystkim gminy tworzyć będą ku temu odpowiednie warunki techniczne i organizacyjne.*
  
- L.) Większość przedsięwzięć kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych, a także niektóre działania edukacyjne, realizowane będą przez instytucje niezależne od samorządu powiatowego i samorządów gminnych. Samorzady generalnie zmienią swoją rolę z organizatorów w promotorów najkorzystniejszych inicjatyw społecznych.*
  
- M.) Powiat Zgorzelecki stanie się przykładem jednostki samorządu terytorialnego uwzględniającej potrzeby osób niepełnosprawnych.*
  
- N.) Rolnictwo w gospodarce Powiatu Zgorzeleckiego pełnić będzie ważną, lecz uzupełniającą rolę. Nastąpi jego istotna restrukturyzacja polegająca na wzroście udziału działalności średnio i wysoko wyspecjalizowanej (rolnictwo intensywne,*



*rolnictwo paliwowe, ekorolnictwo) kosztem udziału tradycyjnych form upraw. Rozwój rolnictwa stymulować będzie istnienie licznych podmiotów gospodarczych zajmujących się skupem, magazynowaniem i przetwórstwem płodów rolnych.*

*O.) Atrakcyjny - w swej różnorodności – będzie rynek pracy. Nowe miejsca pracy powstaną dzięki: rozwojowi sektora usług (w tym całorocznej turystyki i rekreacji), lokalnej polityce gospodarczej gmin i powiatu, pozyskaniu inwestorów strategicznych, działalności instytucji rozwoju lokalnego (subregionalnego), budowie autostrady, działalności funduszu (funduszy) gwarancyjnego, organizacji stref intensywnego rozwoju gospodarczego itp. Wykorzystane zostaną przy tym znaczące walory położenia powiatu takie jak niewielka odległość do ważnych centrów gospodarczych oraz sąsiedztwo z granicą Polsko-Czeską i Polsko-Niemiecką.*

*P.) Przestrzennej i funkcjonalnej integracji (wewnętrznej i zewnętrznej) powiatu, wynikającej ze zróżnicowanego potencjału społeczno-gospodarczego, sprzyjać będzie nowoczesna sieć dróg publicznych, „przyjazna” środowisku i ludności organizacja ruchu drogowego oraz nowoczesny system telekomunikacji.*

*Q.) Nastąpi wzrost realnych dochodów ludności, który będzie wynikiem: wzrostu liczby miejsc pracy u istniejących dziś pracodawców, rozwoju dziedzin działalności gospodarczej charakteryzujących się wysokim stopniem przetworzenia, wzrostu rentowności gospodarstw rolnych, wzrostu odsetka osób podejmujących działalność gospodarczą na własny rachunek, rozwoju usług turystycznych, rozwoju dziedzin działalności gospodarczej bazujących na nowych niszach rynkowych.*

*a) Poziom bezrobocia będzie ograniczany również dzięki aktywnym formom aktywizacji osób pozostających bez pracy, jak np.: szkolenia i przekwalifikowania osób bezrobotnych, prace interwencyjne i roboty publiczne, subsydiowanie miejsc pracy, organizowanie i finansowanie staży zawodowych, realizację pro-*

*gramów specjalnych dla osób długotrwale bezrobotnych i o najniższych kwalifikacjach, udzielanie pożyczek na samozatrudnienie oraz pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe.*

*R.) W wyniku wzrostu zamożności społeczeństwa i samorządów terytorialnych nastąpi znacząca poprawa estetyki wszystkich miejscowości powiatu.*

*S.) W powiecie funkcjonować będzie zintegrowany system przeciwdziałania patologiom społecznym łączący różnorodne działania profilaktyczne i terapeutyczne. Jego podstawowym zadaniem stanie się opieka nad najbardziej zagrożonymi grupami dzieci i młodzieży.*

*T.) Powiat zgorzelecki stanie się dla swoich mieszkańców miejscem, w którym istnieje wysokie prawdopodobieństwo na realizację własnych marzeń – stanie się ich matką ojczyzną.*

## 4. Cele strategiczne

Cele strategiczne powiatu zgorzeleckiego, przyjęte w Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego z 2000 roku, nie straciły na aktualności. Powiat zgorzelecki jest bowiem obszarem, dla którego najbardziej pożądanymi kierunkami rozwoju jest gospodarka i społeczeństwo przy zachowaniu zgodności ewolucji tych sfer z wymogami ekorozwoju. Stąd też w niniejszej Strategii przyjmuje się, iż celami tymi niezmiennie będą:

- 1. Wysoki poziom aktywności gospodarczej**
- 2. Wysoki poziom warunków życia mieszkańców**
- 3. Wysoka jakość środowiska naturalnego.**

Pierwszy z wymienionych celów (pole strategiczne [P<sub>1</sub>]) odnosi się do funkcji produkcyjnych i usługowych powiatu, określa skalę i strukturę tzw. „korzyści zewnętrznych” oferowanych przez powiat inwestorom lokującym działalność gospodarczą na jego terenie. Skalę i strukturę tych korzyści wyznacza m.in. poziom rozwoju infrastruktury, dostępność zasobów naturalnych (np. wody), źródeł energii, dostępność rynku pracy, zaopatrzenia oraz zbytu, a także aktywność ekonomiczna społeczności i władz samorządowych.

Drugi z przedstawionych celów strategicznych (pole strategiczne [P<sub>2</sub>]) ukierunkowany jest na istotną poprawę jakości życia społeczności powiatu, dotyczącą m.in. stosunków społecznych, ekonomicznych, warunków mieszkaniowych i obsługi oraz wzmocnienia i wykorzystania „walorów użytkowych” powiatu (m.in. ładu przestrzennego zabudowy, obiektów rekreacji i wypoczynku, itp.).

Trzeci z celów strategicznych rozwoju (pole strategiczne [P<sub>3</sub>]) wyznacza konieczność uzyskania takiej formuły eksploatacji elementów środowiska, przez podmioty gospodarcze działające na terenie powiatu oraz społeczność lokalną, która nie wywołuje istotnych, niekorzystnych zmian w ekosystemie.

## 5. Cele operacyjne

Celom strategicznym podporządkowane są *cele operacyjne*. Cele operacyjne prowadzą do osiągania stanu syntetycznie ujętego w brzmieniu celów strategicznych. *Są etapami na drodze do ich osiągnięcia lub ich elementami składowymi.*

1. *Wspieranie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości.*
2. *Pozyskanie inwestycji zewnętrznych.*
3. *Redukcja poziomu bezrobocia.*
4. *Polifunkcjonizacja gospodarki powiatu.*
5. *Rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnych.*
6. *Dostosowanie struktur podaży i popytu na rynku pracy.*
7. *Gospodarcze i turystyczne wypromowanie powiatu.*
8. *Progospodarcza współpraca z organizacjami przedsiębiorców.*
9. *Rozbudowa oraz modernizacja infrastruktury drogowej.*
10. *Rozwój systemu oświaty.*
11. *Profilaktyka i terapia patologii społecznych.*
12. *Osiągnięcie akceptowanego przez społeczeństwo poziomu podstawowej opieki społecznej.*
13. *Osiągnięcie wysokiego poziomu bezpieczeństwa publicznego.*
14. *Stworzenie warunków dla prawidłowego funkcjonowania w społeczeństwie ludzi niepełnosprawnych.*
15. *Stworzenie zintegrowanego systemu ochrony środowiska i gospodarki odpadami.*
16. *Sanacja zdegradowanych składników środowiska naturalnego.*
17. *Rozwój sieci placówek kulturalnych.*
18. *Wzrost poziomu opieki zdrowotnej.*
19. *Upowszechnienie sportu i rekreacji.*

## 6. Zadania strategiczne

Na najniższym poziomie strukturalnego planowania strategicznego znajdują się tzw. zadania strategiczne (rysunek nr 3). Zadania strategiczne to przedsięwzięcia organizacyjne, modernizacyjne, inwestycyjne, prawotwórcze i restrukturyzacyjne, których wdrożenie do praktyki gospodarki powiatu jest warunkiem realizacji celów rozwoju subregionalnego. Są to zatem przedsięwzięcia, których urzeczywistnienie warunkuje osiągnięcie celów operacyjnych, a perspektywie również celów strategicznych.

**Rysunek 3. Struktura celów i zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego.**



*Dla każdego z przedstawionych poniżej zadań strategicznych określono wagę. W tym celu każdemu z nich przypisano rangę wyrażającą się okresem realizacji. Rangi oznaczono literami „A”, „B” i „C”:*

- A** - zadania, których rozpoczęcie i zakończenie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych),  
- zadania, które zostały już rozpoczęte, a których zakończenie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych),
- B** - zadania, których rozpoczęcie i zakończenie powinno mieć miejsce w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- A-B** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych),  
- zadania, które zostały już rozpoczęte, a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- B-C** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych), a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi po roku 2010,
- A-C** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), i które powinny być realizowane permanentnie,  
- zadania, które zostały już rozpoczęte, i które powinny być realizowane permanentnie,
- A, A-B**- zadania, które polegają na opracowaniu programu integrującego wiele różnorodnych działań, przy czym program powinien zostać opracowany w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), natomiast realizacja programu powinna nastąpić w okresie **A-B**

**A, A-C** - zadania, które polegają na opracowaniu programu integrującego wiele różnorodnych działań, przy czym program powinien zostać opracowany w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), natomiast realizacja programu powinna mieć charakter permanentny,





<b><i>l.p.</i></b>	<b><i>Nazwa zadania strategicznego</i></b>	<b><i>Ranga</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>i) rozwój pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego,</i></li> <li><i>j) kontynuację „Programu aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych”,</i></li> <li><i>k) promocja i pośrednictwo w zakresie okresowych form zatrudnienia.</i></li> </ul>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>
4.	<b>Opracowanie „Analizy i prognozy popytu na pracę i podaży zasobów ludzkich w powiecie zgorzeleckim”.</b>	<b>A</b>
5.	<b>Wdrożenie we współpracy z samorządami gminnymi „Strategii rozwoju przedsiębiorczości w powiecie zgorzeleckim”</b>	<b>A-C</b>
6.	<b>Wspieranie rozwoju infrastruktury turystycznej.</b>	<b>A-C</b>
7.	<b>Utworzenie „Fundacji Rozwoju Regionu Zgorzeleckiego” a świadczącej usługi w zakresie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) poręczeń kredytowych,</i></li> <li><i>b) obsługi inwestorów,</i></li> <li><i>c) wspierania rozwoju MŚP.</i></li> </ul>	<p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p>
8.	<b>Udział w projektach aktywizujących sferę gospodarczą powiatu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) udział w realizacji projektu „Tworzenie interregionalnych sieci kooperacji i kompetencji”,</i></li> <li><i>b) działanie na rzecz partycypacji w kolejnych projektach.</i></li> </ul>	<p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p>
9.	<b>Wspieranie rozwoju działalności gospodarczej, w tym m. in.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) promocja upraw roślin energetycznych, produkcji biopaliw, ekorołnictwa i wszelkich form turystyki,</i></li> <li><i>b) organizacja szkoleń dla przedsiębiorców i pracowników,</i></li> <li><i>c) organizacja szkoleń dla osób zamierzających podjąć działalność gospodarczą,</i></li> <li><i>d) organizacja szkoleń w zakresie pozyskiwania środków unijnych,</i></li> <li><i>e) merytoryczne i informacyjne wsparcie przedsiębiorców i rolników w procesie sporządzania wniosków o środki z funduszy unijnych,</i></li> <li><i>f) wspieranie gmin w tworzeniu stref intensywnego, zrównowa-</i></li> </ul>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>

<b><i>l.p.</i></b>	<b><i>Nazwa zadania strategicznego</i></b>	<b><i>Ranga</i></b>
	<i>zonego rozwoju gospodarczego,</i> g) <i>wspieranie gmin w pozyskaniu strategicznych inwestorów zewnętrznych.</i> h) <i>wspieranie tworzenia centrów logistycznych.</i>	A-C A-C
10.	<b><i>Inicjacja inicjatywy i współtworzenie Euroregionalnego Centrum Transferu Technologii.</i></b>	<b>A-B</b>
11.	<b><i>Utworzenie we współpracy z samorządami gminnymi i przedsiębiorcami „Powiatowego Forum Gospodarczego” stanowiącego główną płaszczyznę dialogu w układzie samorządy – przedsiębiorcy.</i></b>	<b>A</b>
12.	<b><i>Rozwój systemu geodezji:</i></b> a) <i>aktualizacja powiatowej ewidencji geodezyjnej,</i> b) <i>wykonanie map numerycznych.</i>	<b>A-B</b> A-B A-B
13.	<b><i>Aktywizacja gospodarcza mienia powiatowego:</i></b> a) <i>inwentaryzacja nieruchomości powiatowych,</i> b) <i>zintensyfikowanie działań zmierzających do zagospodarowania przez inwestorów nieruchomości nieużytkowanych przez powiat lub jednostki powiatowe.</i>	<b>A</b> A A-B
14.	<b><i>Rozwój sieci drogowej:</i></b> a) <i>lobbying na rzecz modernizacji dróg wojewódzkich i krajowych realizacji Zgorzelec – Bogatynia, Zgorzelec – Jelenia Góra, Zgorzelec – Wrocław, Zgorzelec – Zielona Góra.</i> b) <i>rozbudowa i modernizacja dróg powiatowych i infrastruktury okołodrogowej.</i>	<b>A-C</b> A-C A-C
<b><i>SFERA SPOŁECZNA</i></b>		
15.	<b><i>Wspieranie rozwoju centrów edukacyjnych, kulturalnych, turystycznych i promocyjnych o znaczeniu ponadlokalnym.</i></b>	<b>A-C</b>
16.	<b><i>Pozyskiwanie środków pomocowych:</i></b> a) <i>pozyskiwanie środków pomocowych bezpośrednio przez powiat,</i> b) <i>aktywizacja powiatowych jednostek organizacyjnych w zakresie pozyskiwania środków pomocowych oraz zabezpieczenie w bu-</i>	<b>A-C</b> A-C A-C

<b><i>l.p.</i></b>	<b><i>Nazwa zadania strategicznego</i></b>	<b><i>Ranga</i></b>
	<p><i>dziecie powiatu udziałów własnych dla ich projektów,</i></p> <p><i>c) współpraca z samorządami gmin w procesie pozyskiwania środków pomocowych,</i></p> <p><i>d) wspieranie organizacji społecznych w pozyskiwaniu środków pomocowych.</i></p>	<p><b>A-C</b></p> <p><b>A-C</b></p>
17.	<b>Opracowywanie i przyjmowanie corocznych „Programów współpracy powiatu zgorzeleckiego z organizacjami pozarządowymi”</b>	<b>A-C</b>
18.	<b>Wsparcie działań wolontariatu realizowanych na rzecz rozwoju powiatu.</b>	<b>A-C</b>
19.	<p><b>Rozwój systemu komunikacji społecznej w układzie: władze samorządowe powiatu – społeczność powiatu:</b></p> <p><i>a) rozbudowa systemu informowania społeczności lokalnej o działalności władz powiatu,</i></p> <p><i>b) stworzenie systemu stałych konsultacji społecznych,</i></p> <p><i>c) prowadzenie regularnych badań ankietowych społeczności powiatu.</i></p>	<p><b>A, A-B</b></p> <p><b>A-B</b></p> <p><b>A</b></p> <p><b>A-B</b></p>
20.	<p><b>Rozwój systemu pomocy i opieki społecznej:</b></p> <p><i>a) kontynuacja wdrażania „Systemu profilaktyki, opieki i wychowania dzieci i młodzieży w powiecie zgorzeleckim”,</i></p> <p><i>b) zakończenie realizacji programów naprawczych domów pomocy społecznej,</i></p> <p><i>c) podnoszenie standaryzacji usług na rzecz osób trzeciego wieku,</i></p> <p><i>d) wsparcie tworzenia rodzinnych domów dziecka,</i></p> <p><i>e) utworzenie Ośrodka Interwencji Kryzysowej.</i></p>	<p><b>A-C</b></p> <p><b>A</b></p> <p><b>A</b></p> <p><b>A-B</b></p> <p><b>A-C</b></p> <p><b>A</b></p>
21.	<p><b>Rozwój systemu profilaktyki i likwidacji patologii społecznych:</b></p> <p><i>a) edukacja i profilaktyka w zakresie uzależnień,</i></p> <p><i>b) terapia uzależnień,</i></p> <p><i>c) ochrona przed przemocą.</i></p>	<p><b>A-C</b></p> <p><b>A-C</b></p> <p><b>A-C</b></p> <p><b>A-C</b></p>
22.	<p><b>Rozwój systemu szkolnictwa:</b></p> <p><i>a) wspieranie tworzenia dwujęzycznych szkół ponadgimnazjal-</i></p>	<p><b>A-C</b></p> <p><b>A-B</b></p>

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Ranga
	<p><i>nych,</i></p> <p><i>b) stałe dostosowywanie struktury profilów nauczania szkolnictwa średniego do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku pracy,</i></p> <p><i>c) rozwój systemu stypendialnego,</i></p> <p><i>d) modernizacja wyposażenia technicznego powiatowych placówek oświatowych,</i></p> <p><i>e) transgraniczna wymiana doświadczeń edukacyjnych,</i></p> <p><i>f) rozwój systemu szkolnictwa ustawicznego,</i></p> <p><i>g) wspieranie rozwoju systemu kształcenia językowego.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>
23.	<p><b>Rozwój systemu opieki zdrowotnej:</b></p> <p><i>a) doposażenie SPZOZ Szpitala Powiatowego w Zgorzelcu,</i></p> <p><i>b) rozwój współpracy transgranicznej w zakresie ochrony zdrowia,</i></p> <p><i>c) utworzenie z innymi jednostkami samorządu terytorialnego spójnego systemu specjalistycznej opieki medycznej,</i></p> <p><i>d) wsparcie rozwoju systemu ratownictwa medycznego,</i></p> <p><i>e) podjęcie działań dążących do poprawy stanu technicznego nieruchomości użytkowanych przez dzierżawców i najemców działających w sferze ochrony zdrowia,</i></p> <p><i>f) realizacja programów profilaktyki zdrowotnej i promocji zdrowia.</i></p>	<p><b>A-B</b></p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A</p> <p>A-B</p> <p>A</p> <p>A-C</p>
24.	<p><b>Wsparcie osób niepełnosprawnych:</b></p> <p><i>a) kontynuacja realizacji „Powiatowego programu działań na rzecz osób niepełnosprawnych w latach 2003-2006” oraz opracowanie nowego programu na lata 2007-2010,</i></p> <p><i>b) wsparcie likwidacji barier architektonicznych w obiektach użyteczności publicznej nie będących własnością samorządu powiatowego.</i></p>	<p><b>A-C</b></p> <p>A-B</p> <p>B-C</p>
25.	<p><b>Upowszechnienie sportu i rekreacji:</b></p> <p><i>a) rozbudowa i modernizacja infrastruktury sportowej jednostkach oświatowych,</i></p>	<p><b>A-C</b></p> <p>A-C</p>

<i><b>l.p.</b></i>	<i><b>Nazwa zadania strategicznego</b></i>	<i><b>Ranga</b></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>b) organizacja oraz wspieranie działalności sportowej i rekreacyjnej,</i></li> <li><i>c) pozyskiwanie organizacji na terenie powiatu imprez sportowych o ponadlokalnej randze,</i></li> <li><i>d) promocja sportu i rekreacji,</i></li> <li><i>e) rozwój współpracy transgranicznej w zakresie sportu i rekreacji,</i></li> <li><i>f) wypracowanie metod wsparcia utalentowanej sportowo młodzieży.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-C</li> <li>A-C</li> <li>A-C</li> <li>A-C</li> </ul>
26.	<p><b>Opracowanie i wdrożenie „Programu poprawy bezpieczeństwa publicznego w powiecie zgorzeleckim”, w tym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) zmniejszenie poziomu bezpośredniego zagrożenia przestępczością,</i></li> <li><i>b) minimalizacja zjawiska niszczenia mienia publicznego,</i></li> <li><i>c) podniesienie poziomu bezpieczeństwa w szkołach,</i></li> <li><i>d) prowadzenie działań edukacyjnych w zakresie zagrożeń,</i></li> <li><i>e) realizacja programów prewencji kryminalnej</i></li> <li><i>f) uruchomienie działań z zakresu interwencji kryzysowej,</i></li> <li><i>g) przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym,</i></li> <li><i>h) zwiększenie bezpieczeństwa ruch drogowego,</i></li> <li><i>i) nagradzanie i promocja osób oraz organizacji wyróżniających się w zapewnieniu porządku i bezpieczeństwa publicznego,</i></li> <li><i>j) zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa pożarowego,</i></li> <li><i>k) udoskonalenie i zapewnienie sprawnego wykonania procedur postępowania w przypadku klęsk żywiołowych,</i></li> <li><i>l) utworzenie Powiatowego Centrum Zarządzania Kryzysowego,</i></li> <li><i>m) intensyfikacja działań służących ograniczeniu przestępstw gospodarczych.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A, A-C</li> <li>A-B</li> <li>A-C</li> <li>A-B</li> <li>A-C</li> <li>A-C</li> <li>A-B</li> <li>A-C</li> <li>A-B</li> <li>A-C</li> <li>A-B</li> <li>A-B</li> <li>A</li> <li>A-B</li> </ul>
27.	<p><b>Doskonalenie funkcjonowania administracji powiatowej i jednostek organizacyjnych powiatu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>a) opracowanie i wdrożenie w Starostwie Powiatowym systemu</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A-C</li> <li>B</li> </ul>

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Ranga
	<p>zarządzania jakością zgodnego z normą PN EN ISO 14001 i uzyskanie certyfikatu zgodności,</p> <p>b) wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego i elektronicznego obiegu dokumentów w Starostwie Powiatowym i w wybranych jednostkach organizacyjnych powiatu,</p> <p>c) wdrożenie Modelu Doskonałości EFQM (European Foundation for Quality Management) w Starostwie Powiatowym,</p> <p>d) wspieranie organizacji społecznych oraz przedsiębiorców w procesie pozyskiwania środków „pomocowych”,</p> <p>e) rozbudowa witryny internetowej powiatu oraz jej integracja z witrynami jednostek powiatowych,</p> <p>f) wdrożenie <b>Wieloletniego Planu Inwestycyjnego na lata 2005-2006</b>,</p> <p>g) opracowanie i wdrożenie <b>Wieloletniego Planu Inwestycyjnego na lata 2007-2010</b>.</p>	<p>B</p> <p>B-C</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A, B</p>
28.	<p><b>Rozwój prospołecznej współpracy międzysamorządowej:</b></p> <p>a) z samorządami gmin powiatu,</p> <p>b) z samorządami sąsiednich powiatów,</p> <p>c) z samorządem wojewódzkim,</p> <p>d) z samorządami i innymi podmiotami zagranicznymi,</p> <p>e) - udział w organizacjach samorządowych.</p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>
29.	<p><b>Wspieranie rozwoju kultury:</b></p> <p>a) współtworzenie Muzeum Łużyckiego,</p> <p>b) wspieranie działalności kulturalnej o charakterze ponadlokalnym realizowanej na terenie powiatu zgorzeleckiego,</p> <p>c) wspieranie działalności promującej lokalne wartości kulturowe i kształtującej tożsamość lokalną,</p> <p>d) wspieranie restytucji najcenniejszych obiektów zabytkowych.</p>	<p>A-C</p> <p>A</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>
30.	<p><b>Realizacja działań służących wyrównywaniu społecznego statusu kobiet i mężczyzn.</b></p>	<p>A-C</p>
31.	<p><b>Wsparcie realizacji prospołecznych, ponadlokalnych zadań gmin.</b></p>	<p>A-C</p>

<i>l.p.</i>	<i>Nazwa zadania strategicznego</i>	<i>Ranga</i>
<b>SFERA ŚRODOWISKOWA</b>		
32.	<b>Opracowanie „Powiatowego programu ochrony środowiska”.</b>	A
33.	<b>Edukacja ekologiczna mieszkańców powiatu:</b> <i>a) rozwój działalności Powiatowego Centrum Edukacji Ekologicznej,</i> <i>b) organizowanie oraz wspieranie działań służących podnoszeniu poziomu edukacji ekologicznej mieszkańców powiatu.</i>	A-C A-B A-C
34.	<b>Opracowanie i wdrożenie wspólnie z samorządami gminnymi „Planu gospodarki odpadami dla powiatu zgorzeleckiego”.</b>	A-B
35.	<b>Wsparcie realizacji proekologicznych zadań gmin powiatu zgorzeleckiego:</b> <i>a) wsparcie budowy wysypiska odpadów komunalnych obsługującego teren powiatu,</i> <i>b) wsparcie likwidacji zjawiska dzikich wysypisk,</i> <i>c) wsparcie gazyfikacji powiatu zgorzeleckiego,</i> <i>d) wsparcie tworzenia zintegrowanych proekologicznych systemów ciepłych,</i> <i>e) wsparcie uporządkowania gospodarki ściekowej w zlewni rzeki Czerwona Woda,</i> <i>f) wspieranie realizacji programu „Czysta Nysa”.</i>	A-C A-B A-C A-C A-C A-B
36.	<b>Lobbying na rzecz oraz wspieranie:</b> <i>a) tworzenia prawnych form ochrony przyrody,</i> <i>b) rekultywacji terenów zdegradowanych ekologicznie.</i>	A-C A-C A-C
37.	<b>Lobbying na rzecz:</b> <i>a) udoskonalenia prawa lokalnego związanego z ochroną środowiska stanowionego przez samorzady gmin powiatu zgorzeleckiego,</i> <i>b) minimalizacji przypadków nieprawidłowej pielęgnacji zieleni miejskiej.</i>	A-B A-B
38.	<b>Współpraca z instytucjami publicznymi i społecznymi organizacjami proekologicznymi.</b>	A-C

<b><i>l.p.</i></b>	<b><i>Nazwa zadania strategicznego</i></b>	<b><i>Ranga</i></b>
39.	<b>Wspieranie działań służących wykorzystaniu alternatywnych źródeł energii.</b>	A-C
40.	<b>Wspieranie zalesień.</b>	A-C
41.	<b>Rozwój systemu monitoringu poziomu zanieczyszczenia oraz degradacji środowiska:</b> <i>a) prowadzenie, wspieranie oraz lobbying na rzecz monitoringu poziomu zanieczyszczenia powietrza, wód powierzchniowych i głębinowych oraz gleb,</i> <i>b) stałe monitorowanie potencjalnych źródeł szczególnie groźnych zanieczyszczeń,</i> <i>c) intensyfikacja monitoringu wypalania łąk, rowów i ściernisk oraz innych form wandalizmu środowiskowego.</i>	A-C A-C A-C
42.	<b>Rozwój współpracy prośrodowiskowej:</b> <i>a) z samorządami gmin powiatu</i> <i>b) z samorządami sąsiednich powiatów</i> <i>c) z samorządem wojewódzkim,</i> <i>d) z samorządami i innymi podmiotami zagranicznymi,</i> <i>e) udział w organizacjach proekologicznych.</i>	A-C A-C A-C A-C A-C
43.	<b>Ograniczanie niskiej emisji:</b> <i>a) termomodernizacja budynków jednostek powiatowych,</i> <i>b) wspieranie termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej nie będących własnością powiatu,</i> <i>c) wspieranie rozwoju ekologicznych rozwiązań ciepłowniczych.</i>	A-C A-C A-C
44.	<b>Wsparcie realizacji prośrodowiskowych, ponadlokalnych zadań gmin.</b>	A-C

Każde z zadań strategicznych prowadzi do osiągnięcia przynajmniej jednego celu operacyjnego. Wszystkie zaprezentowane zadania sytuują się w obrębie scenariusza rozwoju powiatu zgorzeleckiego wyznaczonego przez strukturę celów strategicznych i operacyjnych. Jako kryterium określenia kolejności wdrażania zadań przyjęto konstrukcję logicznej sekwencji zdarzeń uwzględniającej tzw. „efekt domina”. Oznacza to, że w pierwszej kolejności realizowane będą zadania strategiczne, które uruchamiają lub tworzą warunki do uruchomienia „zadań drugiej kolejności”, te zaś umożliwiają realizację „zadań trzeciej kolejności” itd.



## 7. Zależności między celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi

Tabela 10. Zależności między celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi.

<i>Nr zadania</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>
1.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 19
2.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 19
3.	1, 2	1, 3, 4, 5, 6, 11, 13
4.	1, 2	1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11
5.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13
6.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 19
7.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
8.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
9.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.
10.	1, 2	1, 2, 3, 4, 6, 8
11.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
12.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15
13.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
14.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 13
15.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 17, 19
16.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
17.	1, 2, 3	3, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
18.	2, 3	11, 12, 13, 14, 15, 16
19.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
20.	2	11, 12, 13, 14, 18
21.	2	11, 13

<i>Nr zadania</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>
22.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 13, 15, 17, 19
23.	2	18
24.	2	14
25.	1, 2	5, 11, 13, 19
26.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 13, 15
27.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
28.	2	10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19
29.	1, 2	1, 5, 7, 11, 17
30.	2	3
31.	2	10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19
32.	3	15, 16
33.	2, 3	5, 10, 15, 16
34.	3	15, 16
35.	3	15, 16
36.	3	15, 16
37.	3	15, 16
38.	2, 3	10, 15, 16
39.	2	15, 16
40.	2	15, 16
41.	2	13, 15, 16
42.	2	10, 13, 15, 16
43.	2	15, 16
44.	2	15, 16

## 8. Metryki i projekty realizacyjne

*Pierwszym, najważniejszym etapem wdrażania Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego będzie opracowanie metryk i projektów zadań strategicznych.*

### 8.1. Pojęcie i cechy metryki zadania strategicznego

*Metryka to dokument w opisujący w syntetyczny sposób wszystkie aspekty realizacji danego zadania strategicznego.*

Metryka jest:

- 1) *Materiałem wyjściowym do podejmowania bieżących decyzji przez Zarząd i Starostę, Radę, kierownictwo powiatowych jednostek organizacyjnych i władze podmiotów współpracy strategicznej.*
- 2) *Materiałem wyjściowym do sporządzania Wieloletniego Planu Inwestycyjnego.*
- 3) *Miejscem ujawnienia zależności występujących między zadaniami strategicznymi.*
- 4) *Podstawą informacyjną dla korekt struktury organizacyjnej Starostwa Powiatowego, powiatowych jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współpracy strategicznej.*
- 5) *Podstawą informacyjną dla korekt zakresów obowiązków wydziałów i stanowisk Starostwa Powiatowego, powiatowych jednostek organizacyjnych oraz podmiotów*

*współpracy strategicznej.*

- 6) *Podstawą informacyjną dla określania nakładów finansowych niezbędnych do realizacji danego zadania strategicznego uwzględnianych w projektach uchwał budżetowych.*
- 7) *Podstawą informacyjną dla partnerów współdziałania strategicznego służącą im do określania nakładów finansowych niezbędnych do współrealizacji zadania strategicznego.*
- 8) *Podstawą informacyjną dla Radnych występujących podczas budżetowych sesji Rady.*
- 9) *Podstawą informacyjną do konstrukcji specyfikacji istotnych warunków zamówienia, którym jest realizacja zadania strategicznego.*
- 10) *Podstawą informacyjną do konstrukcji specyfikacji istotnych warunków zamówienia, którym jest wykonanie szczegółowego projektu wykonawczego zadania strategicznego.*
- 11) *Podstawą informacyjną do opracowania, przez pracowników Starostwa Powiatowego, powiatowych jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współdziałania strategicznego, technicznej dokumentacji realizacji danego przedsięwzięcia.*
- 12) *Podstawą informacyjną do podziału kosztów realizacji danego zadania strategicznego między samorząd powiatu zgorzeleckiego a partnera (partnerów) współdziałania strategicznego.*
- 13) *Podstawą informacyjną do podziału kosztów realizacji danego zadania strategicznego między poszczególne uchwały budżetowe.*
- 14) *Podstawą informacyjną do prac, które będą prowadzone przez podmiot opracowujący wnioski o zmiany w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.*

- 15) *Podstawą informacyjną do sporządzania przez Komisje lub Zarząd projektów nowych lub modyfikacji istniejących już uchwał Rady.*
- 16) *Podstawą informacyjną do sporządzania przez organy samorządów będących partnerami współdziałania strategicznego projektów nowych lub modyfikacji istniejących już uchwał Rady.*
- 17) *Podstawą informacyjną do sporządzania przez pracowników Starostwa Powiatowego, powiatowych jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współdziałania strategicznego wniosków o dofinansowanie danego przedsięwzięcia kierowanych do instytucji dystrybuujących środki pozabudżetowe.*
- 18) *Podstawą informacyjną konstrukcji umów lub/i specyfikacji istotnych warunków zamówienia podmiotów współdziałania strategicznego współrealizujących zadania strategiczne.*
- 19) *Podstawą informacyjną konstrukcji umów zawieranych przez Zarząd lub Radę z podmiotami współdziałania strategicznego.*
- 20) *Podstawą informacyjną konstrukcji umów zawieranych przez Zarząd na udzielenie zamówienia „z wolnej ręki” służącego realizacji zadania strategicznego.*
- 21) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań kierownictwa powiatowych jednostek organizacyjnych.*
- 22) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań kierownictwa podmiotów współdziałania strategicznego.*
- 23) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań poszczególnych pracowników Starostwa Powiatowego.*
- 24) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań Rady Powiatu i jej Komisji*
- 25) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań Zarządu Powiatu i Starosty*

- 26) *Wskazówką dla Rady Powiatu, Zarządu, Starosty i Zespołu ds. Wdrażania Strategii oraz pracowników Starostwa Powiatowego, gdzie i jakich współrealizatorów poszczególnych zadań strategicznych można poszukiwać.*
- 27) *Zestawem najważniejszych informacji na temat zadania strategicznego czyli pierwszym stopień konkretyzacji ustaleń Strategii.*
- 28) *Źródłem danych w procesie sporządzania materiałów promocyjnych.*
- 29) *Źródłem informacji dla lokalnych i regionalnych mediów (docelowo – mieszkańców powiatu, kierownictw lokalnych podmiotów gospodarczych oraz potencjalnych inwestorów) o przyszłości i aktualnym przebiegu procesu wdrażania Strategii.*
- 30) *Źródłem informacji o potencjalnych źródłach finansowania kosztów inwestycyjnych lub/i bieżących przedsięwzięcia.*

## **8.2. Struktura metryki zadania strategicznego**

Każda metryka zadania strategicznego powinna składać się co najmniej z następujących części:

1. *Syntetyczny opis przedsięwzięcia* (podstawowe dane na temat przedsięwzięcia, jego geneza, znaczenie dla rozwoju powiatu zgorzeleckiego, odniesienie do dyspozycji ustawowych itp.).
2. *Odniesienie do celów strategicznych i operacyjnych* (informacja o tym, osiągnięciu których celów przyjętych w Strategii sprzyja przedsięwzięcie – bezpośrednio i pośrednio)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Należy posługiwać się pełnymi nazwami i numeracją celów przyjętymi w Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego.

3. ***Opis i wstępny harmonogram realizacji zadania wraz z wyodrębnieniem poszczególnych etapów*** (tzn. opis działań i ich kolejności, zmierzających do realizacji zadania wraz z określeniem wstępnych terminów zgodnych z rangami przyjętymi w Strategii). Etapy powinny obejmować całą procedurę realizacji zadania począwszy od zainicjowania, poprzez realizację, aż do prawidłowego zakończenia zadania. Harmonogram realizacji zadania musi zawierać się w okresie realizacji zadania, który wynika z rangi jaka została dla niego przyjęta w Strategii.
4. ***Wykaz głównych i wspomagających uczestników realizacji zadania oraz określenie ról jakie mają oni pełnić***. Rola jaką w realizacji danego przedsięwzięcia powinien pełnić samorząd powiatu zgorzeleckiego wynika już z nazwy zadania strategicznego.
5. ***Spodziewane bezpośrednio i pośrednio, długoterminowe i krótkoterminowe efekty realizacji zadania***. Należy wymienić i opisać wszystkie efekty bezpośrednie i pośrednie jakich można oczekiwać w wyniku realizacji zadania strategicznego prowadzonej zgodnie z opisem w punktach 1, 3 i 4. Chodzi tu o efekty różnego rodzaju: finansowe, społeczne, środowiskowe, gospodarcze, demograficzne, informacyjne, przestrzenne i inne.
6. ***Potencjalne źródła finansowania realizacji zadania***, w tym przede wszystkim szczegółowe informacje na temat programów i instytucji „pomocowych” prowadzących nabór projektów o podobnym charakterze. Należy wymienić w podpunktach instytucje, podmioty, osoby itp., które będą i/lub mogłyby być źródłami finansowania realizacji zadania. Każde ze źródeł musi zostać opatrzone szczegółowymi danymi teleadresowymi. Należy dokonać dokładnej identyfikacji pozabudżetowych źródeł finansowania przedsięwzięcia, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania transgranicznych programów pomocowych. Źródła informacji to informatorzy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Agencji Rozwoju Komunalnego, wydawnictwa MUNICIPIUM, Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego itp., prasa samorządowa, ministerstwa, agencje rządowe, Internet, inne.

7. **Związki opisywanego zadania z innymi zadaniami strategicznymi**, tzn. informacje na temat uzależnienia realizacji danego zadania od innego, wskazanej kolejności realizacji zadań, konfliktów między zadaniami itp. W celu sporządzenia tej części metryki, każdy autor musi dokonać samodzielnych konsultacji z pozostałymi autorami metryk zadań strategicznych. Należy tu wymienić i opisać wszystkie związki między zadaniem strategicznym, dla którego sporządzana jest metryka a pozostałymi zadaniami strategicznymi. Chodzi tu szczególnie o związki typu warunkowego, wspomagającego, barierowego, finansowego, prawnego itp. Jeśli po konsultacjach autor nie dostrzeże żadnych związków z żadnymi innymi zadaniami strategicznymi, wpisuje w tym podpunkcie: *„Zadanie niniejsze nie posiada istotnych związków z żadnym innym zadaniem strategicznym powiatu zgorzeleckiego”*.
8. **Inne uwagi**. W tym punkcie autor wpisuje wszystkie informacje ważne, z punktu widzenia realizacji zadania, które nie znalazły miejsca z pozostałych częściach metryki. W przypadku braku uwag tego typu autor wpisuje w tym podpunkcie: *„Brak uwag”*.
9. **Dokładne dane osobowe i teleadresowe** osoby odpowiedzialnej za sporządzenie metryki, merytoryczny profesjonalizm jej treści oraz jej bieżącą aktualizację. Osoba ta będzie jednocześnie zobowiązane do udziału w realizacji i monitoringu realizacji danego zadania strategicznego, a także do udzielania wszelkich informacji na jego temat.

### **8.3. Organizacja prac nad metrykami zadań strategicznych.**

**Prace nad metrykami zadań strategicznych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu przez Radę Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego. Podjęcie przez Radę uchwały o przyjęciu Strategii oznaczać będzie zobowiązanie Zarządu Powiatu do wykonania wspomnianych metryk. Doświadczenia zdobyte podczas prac wdrożeniowych prowadzonych w innych powiatach wskazują, iż najwłaściwsze będzie przyjęcie przez Zarząd następującego programu prac:**



- 1). Starosta sporządza listę autorów metryk – kierowników poszczególnych wydziałów Starostwa Powiatowego, dyrektorów/kierowników jednostek powiatowych itp. Starosta może (powinien) zaprosić do prac na metrykami również przedstawicieli instytucji pozasamorządowych. Jednak w tym przypadku zlecenie prac nad metryką nie może mieć charakteru dyspozycji służbowej – porównaj pkt 3b. Wskazane jest również, aby największą grupę autorów metryk stanowili członkowie Zespołu ds. Wdrażania Strategii, o którym mowa w następnym rozdziale.**
- 2). Starosta powołuje eksperta(ów) ds. Strategii, który poprowadzi prace nad metrykami i wykona część metryk samodzielnie.**
- 3). Starosta pisemnie zaprasza (dyspozycja służbowa) autorów metryk na pierwsze spotkanie, na którym:**
  - a. ekspert(ci) ds. Strategii przedstawia cechy i wymogi metryk,**
  - b. Starosta przydziela zadania (wykonanie metryk) autorom lub zespołom autorskim (polecenie służbowe),**
  - c. Starosta przydziela zadania (wykonanie metryk) ekspertowi ds. Strategii,**
  - d. Starosta określa termin wykonania projektów metryk.**
- 4). Starosta organizuje drugie spotkanie nt. metryk. W spotkaniu tym uczestniczą: Starosta, wszyscy autorzy projektów metryk oraz ekspert(ci) ds. planowania strategicznego. Podczas tego spotkania autorzy prezentują wykonane projekty. Każdy z uczestników ma prawo, a nawet obowiązek zgłaszać uwagi. Gremialne prace nad projektami metryk kończą się przyjęciem projektu metryki przez uczestników spotkania. Następnie wszystkie metryki przekazywane są ekspertowi(om) ds. planowania strategicznego w celu sporządze-**

**nia dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Powiatu Zgorzeleckiego”. Jego rolą będzie:**

- a. wprowadzenie autorskich korekt,**
- b. redakcja tekstu,**
- c. analiza zadań pod kątem ich wzajemnych powiązań,**
- d. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach źródeł finansowania zadań,**
- e. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach skutków realizacji zadań,**
- f. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach współrealizatorów zadań,**
- g. wskazanie nie uwzględnionych w metrykach działań (np. uchwał) jakie musi podjąć Zarząd i Rada w celu prawidłowej realizacji zadania,**
- h. przygotowanie prezentacji dokumentu pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Powiatu Zgorzeleckiego”.**

**5). Ekspert(ci) ds. Strategii przekazuje Staroście dokument pt.: „Metryki Zadań Strategicznych Powiatu Zgorzeleckiego” .**

#### **8.4. Uwagi dodatkowe na temat metryk**

1. Zawartość metryki jest pochodną charakteru zadania, które opisuje. *Metryki w istotny sposób różnią się między sobą.*
2. Metryki nie zawierają kosztorysów, projektów technicznych, map, schematów itp.
3. Metryki dotyczące projektów zawierają założenia projektu i wymogi jakie musi spełniać projekt – nie są jednak projektami.

## **8.5. Projekty zadań strategicznych**

Dla części zadań strategicznych należy opracować *szczegółowe projekty realizacyjne*. Opisują one wszystkie aspekty realizacji zadania strategicznego. Zawierają m. in. *precyzyjne procedury wykonawcze, budżet zadania, terminy realizacji poszczególnych etapów, zasady zarządzania i monitoringu*. W wielu wypadkach obejmują również *scenariusze niezbędnych działań w zależności od możliwych do zaistnienia warunków zewnętrznych i wewnętrznych*. W dużym uproszczeniu można je porównać do *biznesplanów sporządzanych przez podmioty gospodarcze przed przystąpieniem do przedsięwzięcia inwestycyjnego*. O tym, kiedy należy przystąpić do opracowywania projektu szczegółowego decydować będzie *Starosta*. W analogiczny sposób podejmowane będą decyzje co do metody jego wykonania. Dostępna paleta rozwiązań obejmuje wykonanie stosownego opracowania:

- siłami pracowników Starostwa Powiatowego,
- siłami pracowników jednostek organizacyjnych powiatu,
- wspólnie z ekspertami zewnętrznymi,
- poprzez zlecenie ekspertom zewnętrznym,
- wspólnie z zainteresowanymi instytucjami, organizacjami, jednostkami samorządu terytorialnego.

*Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż niektóre z zadań strategicznych mają już w swojej treści zobowiązanie do sporządzenia szczegółowego projektu realizacyjnego. Chodzi tu przede wszystkim o zadania obejmujące sporządzenie, a następnie wdrożenie stosownego programu.*

## 9. Starosta i Zespół ds. Wdrażania Strategii

### 9.1. Prace Starosty i ZWS

Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego **wymaga zaistnienia organu realizującego szereg różnorodnych działań organizacyjnych, koordynacyjnych oraz informacyjnych. Konstruktywną odpowiedzialnością na to zapotrzebowanie powinna stać się, związana ze Strategią, działalność Starosty oraz Zespołu ds. Wdrażania Strategii.** W skład Zespołu powinni wejść: Starosta (jako jego przewodniczący), Przewodniczący Rady Powiatu, Przewodniczący właściwej w sprawach Strategii Komisji Rady Powiatu, ekspert ds. planowania strategicznego oraz kierownicy wybranych wydziałów Starostwa Powiatowego.

Biorąc pod uwagę strukturę Strategii, doświadczenia innych jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji planów strategicznych, a także cechy charakterystyczne gospodarki i samorządu powiatu zgorzeleckiego wyróżnić można następujące, związane z wdrażaniem Strategii funkcje Starosty i Zespołu ds. Wdrażania Strategii.

#### 1.) FUNKCJA KONCEPCYJNA:

Ze względu na kwalifikacje członków Zespołu w zakresie wszystkich obszarów interakcji samorządu i gospodarki powiatu oraz w zakresie działalności wewnętrznej samorządu powiatu wskazane jest aby Zespół:

- a.) *projektował procedury wdrożeniowe* poszczególnych zadań strategicznych,
- b.) *oceniał ww. procedury* sporządzone przez inne podmioty,
- c.) *modyfikował ww. procedury* wcześniej sporządzone,,
- d.) *przekazywał wypracowane koncepcje:*
  - Staroście i Zarządowi Powiatu
  - Radzie Powiatu,
  - komórkom Starostwa Powiatowego,
  - powiatowym jednostkom organizacyjnym,
  - podmiotom współpracującym z samorządem powiatowym w realizacji zadań strategicznych,

e.) **zlecał** wykonanie szczegółowego projektu realizacji danego zadania (w sytuacji gdy Zespół lub podległe jego członkom służby nie są kompetentne w danej sprawie).

W praktyce realizacja tejże funkcji polegać będzie przede wszystkim na tworzeniu, opiniowaniu i modyfikowaniu metryk zadań strategicznych oraz **szczegółowych projektów zadań strategicznych**. Należy przy tym podkreślić, iż:

- **działalność modyfikacyjna nie obejmuje zmian listy zadań strategicznych, a tym bardziej układu celów operacyjnych i strategicznych**, a jedynie procedury realizacji zadań,
- **procedurom realizacyjnym (metryki i projekty)** Starosta jest władny nadać charakter dyspozycji służbowej, w stosunku do podległych mu struktur. W części lub całości stać się mogą również przedmiotem zobowiązań stron w wypadku wykorzystania ich w umowach o współpracy w realizacji zadań strategicznych zawieranych np. z innymi samorządami,
- dopuszczalne jest, aby w trakcie sporządzania/modyfikowania metryk i projektów Zespół współpracował z Komisjami Rady Powiatu.

## 2.) FUNKCJA MONITORINGOWO-WNIOSKODAWCZA:

*Istotą przyjętej Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego są nie tyle zadania, ile cele strategiczne i operacyjne, do których osiągnięcia Zarząd oraz Rada powinni dążyć. Zadania strategiczne służą jako narzędzia niezbędne do realizacji tego postulatu. Jeśli w otoczeniu i „wnętrzu” powiatu pojawią się nowe ważne szanse lub zagrożenia związane z zadaniowym instrumentarium Strategii wtedy niezbędna staje się jego korekta (w zakresie struktury zadań lub terminów ich realizacji). Z kolei, w chwili gdy pojawią się nowatorskie, skuteczniejsze lub efektywniejsze koncepcje realizacji zadań, zmianie powinny ulec istniejące procedury ich wdrażania.* Natomiast w sytuacji zaistnienia zjawiska nieciągłości strategicznej, zwanego również w literaturze przedmiotu „załamaniem uwarunkowań rozwojowych”, polegającego na drastycznej zmianie cech gospodarczej, społecznej lub środowiskowej sfery powiatu, zmianie należy poddać układ celów strategicznych i operacyjnych. W praktyce zmiana taka wymaga podjęcia na nowo procedury planowania strategicznego wraz z warsztatami liderów powiatowych. W związku z powyższym Zespół powinien:

- a.) *identyfikować* opisane wyżej szanse i zagrożenia, a także silne i słabe strony powiatu zgorzeleckiego
- b.) okresowo *analizować* właściwość listy zadań strategicznych,
- c.) poprzez Starostę *informować* Radę o potrzebie zmiany Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego w części zadaniowej, a także *przedstawiać propozycje* tych zmian,
- d.) poprzez Starostę *informować* Radę o konieczności sporządzenia nowej Strategii,
- e.) *identyfikować* nowe, korzystniejsze koncepcje realizacji poszczególnych zadań strategicznych i uzupełniać o nie metryki lub projekty zadań (porównaj pkt 1c), a następnie przekazywać ich nowe wersje właściwym podmiotom (porównaj końcowe uwagi pkt 1).

3.) **FUNKCJA WEWNĘTRZNEJ DYSTRYBUCJI INFORMACJI:**

*Stopień osiągnięcia przyjętych celów i nakreślonym horyzoncie czasowym w dużej mierze zależy od sprawności obiegu wszelkich informacji nt. Strategii między wszystkimi osobami tworzącymi władzę powiatu zgorzeleckiego.* Niedoinformowanie władzy w tej sferze działalności może nie tylko *ograniczać efektywność* działań, *wywoływać sprzeczne działania* czy prowadzić do *konfliktów*, ale nawet stać się jedną z przyczyn *zaniechania realizacji Strategii*. Rolą Zespołu będzie zatem:

- a.) *pełnienie roli forum wymiany informacji, poglądów i koncepcji* związanych z realizacją Strategii.

4.) **FUNKCJA PROMOCYJNA:**

W procesie budowy i przyjmowania Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego uczestniczyło *szerokie gremium reprezentantów społeczności lokalnej*. Nie zabrakło również nagłośnienia medialnego w lokalnych środkach masowego przekazu. Począwszy od tej chwili *społeczność powiatowa oraz biorący udział w pracach jej przedstawiciele oczekują na sygnały informacyjne potwierdzające, że Strategia jest przydatna, a proces jej realizacji postępuje zgodnie z przyjętym harmonogramem*. Upublicznienie przebiegu realizacji Strategii skutkować będzie *wzrostem zaufania* do władzy lokalnej, *akceptacją dla działań* podejmowanych w jej ramach, a także *zwiększeniem zaangażowania społecznego* w realizację niektórych zadań. Ponadto, postępowanie takie będzie jednym z *gwarantów kontynuacji realizacji Strategii*

*przez Radę kolejnej kadencji.* Zespół ds. Wdrażania Strategii powinien wypełniać szereg czynności związanych z „public relations” Strategii. Do jego zadań będzie należeć w szczególności:

- a.) *przygotowywanie krótkich publikacji prasowych* (np. okresowych sprawozdań) nt. realizacji Strategii,
- b.) *przygotowywanie materiałów nt. Strategii* wg zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów,
- c.) *przygotowanie treści folderu promocyjnego* (i innych publikacji o podobnym charakterze – ulotek, broszur, reklam, informatorów) powiatu zgorzeleckiego w części dotyczącej Strategii,
- d.) *projektowanie i wykonywanie* czynności związanych z promocją Strategii realizowanych „przy okazji” innych działań promocyjnych prowadzonych przez samorząd powiatu,
- e.) *nagłaśnianie procedury wdrożeniowej* w każdy dostępny członkom Zespołu sposób (we własnym środowisku zawodowym, politycznym, społecznym itp.).

#### 5.) FUNKCJA KOOPERACYJNA:

Realizacja wielu zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego może odbywać się we współpracy z różnymi podmiotami i osobami. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć:

- samorządy gmin powiatu zgorzeleckiego,
- samorządy powiatów sąsiednich,
- podmioty gospodarcze i ich organizacje,
- instytucje dystrybuujące środki pomocowe lub/i wspierające samorządy w sposób pozamaterialny,
- organizacje społeczne działające w sferze kultury, sportu, rekreacji, oświaty i ochrony zdrowia,
- partnerów współpracy transgranicznej.

Podstawowe przesłanki inicjacji i realizacji współpracy to *możliwości poprawy skuteczności i efektywności wdrażania Strategii, pozyskania dodatkowych środków rozwojowych oraz wykorzystania cennych koncepcji*

*dynamizujących działalność samorządu*. Niezbędna jest zatem *identyfikacja potencjalnych partnerów współpracy*, a następnie *zaprojektowanie i wykonywanie*, korzystnych dla obu stron, *czynności*. Prawdopodobne jest również zaistnienie sytuacji, w której dany podmiot wystąpi z koncepcją lub szczegółową propozycją dotyczącą Strategii. Konieczna stanie się wtedy analiza propozycji pod kątem korzyści jakie przynieść może jej realizacja gospodarczej, społecznej lub środowiskowej płaszczyźnie rozwoju powiatu. Wymagania te pozwalają na twierdzenie, iż Zespół może podjąć się działań takich jak:

- a.) *stały monitoring* zbiorowości podmiotów, które mogą stać się partnerami współpracy w zakresie zadań strategicznych oraz *poszukiwanie partnerów* określonego typu do wspólnej realizacji danego zadania (*w tym przede wszystkim źródeł finansowania pozabudżetowego*),
- b.) *aplikowanie* (sporządzanie wniosków, udzielanie wyjaśnień itp.) zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego do kompleksowych lub branżowych programów planistycznych wyższego rzędu<sup>1</sup>, takich jak np.: Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego<sup>2</sup>, Zintegrowany Program Wojewódzki dla Województwa Dolnośląskiego itp.,
- c.) *udział w sporządzaniu wniosków* o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicznych. Chodzi tu o wnioski adresowane do tzw. „instytucji pomocowych” lub organów władzy/administracji państwowej.
- d.) poprzez Starostę *informowanie* (w postaci syntetycznego dokumentu) Rady o nowych, zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy (w tym przede wszystkim o nowych możliwościach finansowania pozabudżetowego),
- e.) *nawiązywanie kontaktów* z potencjalnymi partnerami współdziałania strategicznego,

---

<sup>1</sup> Wskazanie „wyższego rzędu” jako cechy dokumentów planistycznych oznacza, że swoim zasięgiem przekraczają one teren powiatu zgorzeleckiego. Sformułowania tego nie należy traktować jako tożsamego z dyspozycyjnym, w stosunku do władzy powiatowej, charakterem planu.

<sup>2</sup> Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego jest z założenia dokumentem o otwartym charakterze. Biorąc pod uwagę fakt, iż pierwsze jej korekty wykonywane były już w cztery miesiące po uchwaleniu przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego, należy się spodziewać, że będą one miały miejsce również w przyszłości.



- f.) *opiniowanie zewnętrznych* (wysuniętych przez inne podmioty) *propozycji współpracy*,
- g.) *opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego* oraz *informowanie Rady* o tego typu propozycjach.

7.) **FUNKCJA PREWENCYJNA:**

Jednym z największych zagrożeń Strategii jest możliwość odrzucenia jej przez władze powiatowe kolejnych kadencji. Zmiana priorytetów rozwojowych jest niezbywalnym prawem każdej władzy samorządowej, opartym na cennych, a jednocześnie fundamentalnych dla polskiego ustroju, zasadach demokracji. Jeśli odbywa się ona jako konstruktywna reakcja na zmianę otoczenia i „wnętrza” powiatu, wtedy należy oceniać ją pozytywnie. Wydaje się jednak, że w perspektywie 2-4 lat istnieje niewielkie prawdopodobieństwo diametralnej zmiany uwarunkowań rozwojowych powiatu zgorzeleckiego oraz preferencji jego mieszkańców, które to czynniki stanowiły punkt wyjścia do budowy struktury Strategii. Rezygnacja przyszłej Rady ze Strategii może być również podyktowana przyczynami politycznymi, ambicjonalnymi, brakiem doświadczenia lub skłonności do wykonywania zadań fakultatywnych, a przede wszystkim nieznaną korzyści wynikających z realizacji spójnego, długofalowego programu rozwoju. *Nie istnieją w pełni skuteczne sposoby przeciwdziałania temu zjawisku. Polskie i zachodnioeuropejskie doświadczenia samorządowego planowania strategicznego wskazują jednak, że można podejmować pewne działania skutkujące obniżeniem prawdopodobieństwa jego wystąpienia.* Część z nich została już zastosowana podczas budowy Strategii. Część musi być wykonana podczas jej wdrażania. Zespół ds. Wdrażania Strategii powinien włączyć się w ich nurt. Do jego zadań należeć będzie:

- a.) *sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac* z końcem przyszłej kadencji,
- b.) *sporządzenie listu intencyjnego* adresowanego do przyszłej Rady i Zarządu zawierającego apel o kontynuację realizacji Strategii. List oraz ww. raport mogą zostać przyjęte przez Radę w formie uchwały lub stanowiska (w sprawie ważnej dla rozwoju powiatu) Rady i przekazane nowej Radzie i Zarządowi wkrótce po ich ukonstytuowaniu.

8.) **FUNKCJA DORADCZA:**

Zespół może:

- a.) *opiniować* poprzez Starostę projekty uchwał związanych ze Strategią,
- b.) *wspomagać* Komisje Rady na ich wniosek *w opiniowaniu* projektów uchwał związanych ze Strategią,
- c.) *wspomagać* Komisje Rady na ich wniosek w tworzeniu projektów uchwał związanych ze Strategią, takich jak np.:
  - uchwała zobowiązująca do opiniowania przez Komisje Rady wszystkich uchwał pod kątem ich zgodności ze Strategią Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego (włącznie z uchwałą budżetową),
- d.) *informować Radę lub właściwą Komisję Rady o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą* umożliwiającą lub usprawniającą proces realizacji Strategii.

## 9.2. Zasady prac

- 1.) *Niemal wszystkie prace Zespołu wykonywane będą poza jego posiedzeniami. Posiedzenia w większości poświęcone będą planowaniu, ocenianiu i przyjmowaniu tych prac. Starosta jako przewodniczący Zespołu będzie je rozdzielał, egzekwował i oceniał.*
- 2.) Wykonywanie prac przez członków Zespołu odbywać się będzie *przy wykorzystaniu podległych im kadr* w Starostwie Powiatowym lub w jednostkach organizacyjnych powiatu.
- 3.) *Maksymalna liczebność członków Zespołu powinna oscylować wokół piętnastu osób.* Rozbudowa składu Zespołu powyżej tej liczby grozi utratą przejrzystości realizowanych działań oraz rozproszeniem odpowiedzialności za ich skuteczną i efektywną realizację.
- 4.) *Funkcjonowanie Zespołu nie będzie miało charakteru bezkosztowego.* Jako organ sztabowy będzie wymagał obsługi dokumentacyjnej, komunikacyjnej, informatycznej, eksperckiej, prawnej itp. Środki niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania Zespołu będą musiały zostać zabezpieczone w budżecie powiatu. Ich rozmiary będą musiały zostać określone na podstawie planu zadań Zespołu na dany rok kalendarzowy.
- 5.) Praca w Zespole wiązać się będzie z szeregiem złożonych i pracochłonnych czynności realizowanych permanentnie. Powołanie do Zespołu oznaczać zatem będzie znaczące rozszerzenie zakresu obowiązków służbowych. W związku z tym *sugeruje się, aby rozważyć możliwość wprowadzenia czynników motywacyjnych.*
- 6.) *Zespół może (powinien) rozszerzać listę swoich zadań* o zadania nie przewidziane w niniejszym planie prac. W tym celu okresowo, np. raz do roku Zespół będzie dokonywał analizy i ewentualnej korekty własnych zadań. Decyzję o zakresie i terminie korekty podejmował będzie Starosta.

- 7.) ***Rada może występować do Starosty o powierzenie Zespołowi realizacji zadań*** związanych z realizacją Strategii nie przewidzianych w niniejszym planie prac.
- 8.) Biorąc pod uwagę zakres prac, właściwe będzie przyjęcie, iż w ciągu roku Zespół odbędzie ***minimum 15 posiedzeń zwyczajnych***. Posiedzenia nadzwyczajne zwoływane będą przez Przewodniczącego Zespołu. Wszystkie posiedzenia powinny być protokołowane.
- 9.) ***Zespół będzie prowadził dokumentację prac*** związanych z realizacją Strategii. W związku z tym Zespół powoła Sekretarza. Wskazane jest, by funkcję tą realizował Pełnomocnik Starosty ds. Wdrażania Strategii. Prawidłowa dokumentacja prac wymagać będzie zabezpieczenia stosownych urządzeń technicznych i materiałów.
- 10.) ***Poprzez Starostę, Zespół może (powinien) zapraszać do współpracy inne osoby udzielające wsparcia eksperckiego.***
- 11.) ***Zespół opracowywał będzie półroczne plany własnych prac związanych ze Strategią na podstawie planu ramowego.***

### 9.3. Plan ramowy

Tabela 11. Ramowy plan działań Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z realizacją Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego.

<i>l.p.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
1.)	Ustalanie półrocznego, szczegółowego planu prac.	Na ostatnim posiedzeniu poprzedzającym półrocze, dla którego sporządzany jest plan.
2.)	Modyfikowanie ramowego planu i zasad prac.	Raz do roku – na pierwszym posiedzeniu w danym roku.
3.)	Sporządzanie metryk nowych zadań strategicznych.	W chwili wprowadzenia nowych zadań do Strategii.
4.)	Sporządzanie szczegółowych projektów zadań strategicznych lub zlecenie wykonania szczegółowego projektu.	W terminach umożliwiających realizację zadań zgodnie z ich rangami.
5.)	Ocena metryk i projektów sporządzonych przez inne podmioty i osoby.	Po sporządzeniu projektów i metryk.
6.)	Modyfikacja metryk i projektów sporządzonych przez inne podmioty i osoby.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Po sporządzeniu projektów i metryk.</li> <li>▪ W chwili pojawienia się nowych, korzystniejszych możliwości realizacji zadań strategicznych.</li> </ul>
7.)	Analiza SWOT Powiatu Zgorzeleckiego – „mini warsztaty strategiczne” – oraz przekazanie Radzie jej wyników.	Raz do roku, bezpośrednio po sezonie wakacyjnym (wrzesień).
8.)	Analiza listy zadań strategicznych oraz poinformowanie Rady o przesłankach jej modyfikacji.	Raz do roku (październik).
9.)	Informowanie Rady o po potrzebie sporządzenia nowej Strategii.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ W sytuacji dezaktualizacji Strategii obecnej.</li> </ul>

<i>Lp.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prawdopodobnie około 2007 roku.</li> </ul>
10.)	Wymiana informacji między członkami Zespołu nt. zadań i celów strategicznych.	Na bieżąco.
11.)	Przygotowanie publikacji prasowych nt. realizacji Strategii i działań Zespołu.	<p>Trzy razy do roku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ po uchwaleniu budżetu – np. pt.: „Strategia i budżet powiatu zgorzeleckiego w roku ...”,</li> <li>▪ w maju – informacje bieżące,</li> <li>▪ we wrześniu – podsumowanie od dnia przyjęcia.</li> </ul>
12.)	Przygotowywanie materiałów nt. Strategii wg zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów.	Według zapotrzebowania.
13.)	Inne czynności promujące Strategię.	Na bieżąco.
14.)	Pozyskiwanie danych nt. powiatu niezbędnych do ustalenia stopnia osiągnięcia celów operacyjnych.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
15.)	Identyfikowanie nie wskazanych w Strategii źródeł danych.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
16.)	Przygotowywanie mini-badań ankietowych społeczności lokalnej i lokalnych podmiotów gospodarczych w celu identyfikacji opinii publicznej i potrzeb sfery gospodarczej.	Raz do roku w trzecim kwartale (po raz pierwszy w 2005 roku).
17.)	Sprawozdanie z tempa i stopnia osiągnięcia celów Strategii wraz z wnioskami i zaleceniami.	Raz do roku. Sprawozdanie powinno być gotowe najpóźniej z początkiem grudnia.
18.)	Poszukiwanie potencjalnych partnerów współpracy strategicznej i pozabudżetowych źródeł finansowania.	Na bieżąco. Przynajmniej jedno w roku spotkanie Zespołu powinno być poświęcone głównie tej tematyce.
19.)	Sporządzanie wniosków o włączenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na bieżąco, zgodnie z pojawiający-</li> </ul>

<i>Lp.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
	zadań powiatu do prac planistycznych wyższych rzędów.	mi się możliwościami.
20.)	Sporządzanie wniosków o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicznych.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.
21.)	Informowanie Rady o zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy strategicznej i pozyskania wsparcia zewnętrznego.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.
22.)	Zapraszanie przedstawicieli samorządów gminnych powiatu oraz innych podmiotów na spotkania dotyczące wspólnego poszukiwania możliwości współpracy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Co najmniej raz do roku.</li> </ul>
23.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji współpracy.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
24.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
25.)	Sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac.	Październik 2006 r.
26.)	Sporządzenie listu intencyjnego adresowanego do przyszłej Rady i Zarządu.	Październik 2006 r.
27.)	Opiniowanie poprzez Starostę projektów uchwał Rady związanych ze Strategią.	Na bieżąco.
28.)	Wspomaganie Komisji Rady na ich wnioski w opiniowaniu projektów uchwał.	Na wniosek Komisji.
29.)	Wspomaganie Komisji Rady na ich wnioski w tworzeniu projektów uchwał.	Na wniosek Komisji.

<i><b>l.p.</b></i>	<i><b>Zadanie</b></i>	<i><b>Częstotliwość/termin</b></i>
30.)	Informowanie właściwej Komisji Rady o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą.	W sytuacji zidentyfikowania potrzeby przyjęcia uchwały zwiększającej efektywność/skuteczność lub umożliwiającej realizacji Strategii.



**STRATEGIA ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO**

**9.4. Pierwszy, półroczny plan szczegółowy**

**Tabela 12. Szczegółowy plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego**

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
1.	<p><b>Organizacyjne-robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) wybór Sekretarza, b.) plan prac, c.) terminy spotkań, d.) 1 publikacja.</p>	do końca września 2004 r.	<p>Pierwsze posiedzenie Zespołu będzie miało charakter organizacyjno-roboczy. Podczas tego posiedzenia Zespół powinien zająć się następującymi działaniami:</p> <p>a.) Wybór Sekretarza Strategii. Do zadań Sekretarza będzie należeć w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sporządzanie protokołów z posiedzeń Zespołu (protokoły będą podlegać przyjęciu na następnym posiedzeniu Zespołu),</li> <li>• prowadzenie i udostępnianie członkom Zespołu dokumentacji Strategii – chodzi tu wszelką dokumentację związaną ze Strategią Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego, nawet gdy jest ona również w dyspozycji innych organów i jednostek organizacyjnych powiatu,</li> <li>• prowadzenie korespondencji Zespołu związanej ze Strategią.</li> </ul> <p>b.) Przyjęcie niniejszego planu prac:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja członkom Zespołu planu prac,</li> </ul>

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie, ewentualne skorygowanie i przyjęcie planu prac.</li> <li>c.) Ustalenie częstotliwości i najbliższych terminów posiedzeń stałych Zespołu.</li> <li>d.) Ustalenie zasad zwoływania posiedzeń doraźnych.</li> <li>e.) Przygotowanie 1 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie treści publikacji,</li> <li>• wybór autora tekstu (członka Zespołu).</li> </ul> </li> <li>f.) Omówienie możliwości publikacyjnych.</li> <li>g.) Wybór autorów metryk zadań strategicznych (członków Zespołu i ekspertów zewnętrznych).</li> <li>h.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</li> </ul>
2.	<b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b> a.) metryki zadań,	do końca października 2004 r.	a.) Szkolenie nt. metryk – ekspert ds. planowania strategicznego b.) Powierzenie realizacji metryk członkom Zespołu i ekspertom zewnętrznym. c.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.
3.	<b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b> b.) metryki zadań, c.) 1 publikacja, d.) folder,	do końca listopada 2004 r.	a.) Przekazanie do przyjęcia przez Zespół dokumentu pt.: „Metryki zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wstępna prezentacja cech dokumentu,</li> <li>• wstępne omówienie dokumentu,</li> </ul>

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	e.) planowanie prac.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• przekazanie dokumentu członkom Zespołu do szczegółowego zapoznania się.</li> </ul> b.) Prezentacja, ewentualna modyfikacja, przyjęcie treści 1 publikacji prasowej nt. realizacji Strategii. c.) Opracowanie treści folderu (ulotki) promocyjnego nt. Strategii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycje i ich omówienie,</li> <li>• wybór osoby (członka Zespołu), która przygotuje tekst, wytyczne dla szaty graficznej oraz szacunkowy kosztorys wykonania,</li> </ul> d.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.
4.	<b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b> a.) przyjęcie metryk, b.) wybór i wnioskowanie o projekty, c.) folder promocyjny, d.) lista gości, e.) autor dokumentu nt. współpracy strategicznej. f.) planowanie prac.	do końca grudnia 2004 r.	a.) Przyjęcie dokumentu pt.: „Metryki zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie, ewentualne skorygowanie dokumentu,</li> <li>• zaakceptowanie dokumentu jako zbioru wytycznych w zakresie realizacji zadań strategicznych.</li> </ul> b.) Wybór zadań, dla których sporządzone będą szczegółowe projekty realizacyjne – na podstawie metryk. c.) Wybór metody wykonania projektów i autorów. d.) Pierwsza wersja treści folderu (ulotki) promocyjnego nt. Strategii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> </ul>

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
			e.) Omówienie i sporządzenie listy zapraszanych gości w związku z pkt a.) kolejnego spotkania. f.) Wybór autora dokumentu (członka Zespołu) pt.: „Możliwości współpracy strategicznej samorządów powiatu zgorzeleckiego”, który zostanie sporządzony na podstawie wyników niżej opisanego spotkania. g.) Omówienie techniczno-organizacyjnych wymogów niżej opisanej konferencji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dyskusja,</li> <li>• wybór autora (członka Zespołu) ww. wniosków.</li> </ul> h.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.
5.	<b>Międzysamorządowe posiedzenie Zespołu:</b> a.) współpraca strategiczna.	do końca stycznia 2005 r.	a.) Spotkanie pt. „Współpraca strategiczna samorządów powiatu zgorzeleckiego” – <i>należy zaprosić burmistrzów/wójtów lub/i przewodniczących rad samorządów gminnych powiatu zgorzeleckiego, a także przedstawicieli innych podmiotów zgodnie z propozycjami przygotowanymi przez Zespół na poprzednim posiedzeniu. Spotkanie organizuje i zaprasza na nie Starosta. W spotkaniu mogą wziąć udział również Radni oraz przedstawiciele mediów.</i>
6.	<b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b> a.) przyjęcie dokumentu nt. współpracy strategicznej,	do końca lutego 2005 r.	a.) Dokument pt.: „Możliwości współpracy strategicznej samorządów powiatu zgorzeleckiego”, <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja przez autora,</li> </ul>

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	b.) 2 publikacja, c.) autor analizy finansowania pozabudżetowego, d.) autor nowego planu prac.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> <li>• przekazanie dokumentu Staroście.</li> </ul> b.) Przygotowanie 2 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie treści publikacji,</li> <li>• wybór autora (członka Zespołu) tekstu.</li> <li>• omówienie możliwości publikacyjnych.</li> </ul> c.) Wybór autora (członka Zespołu) dokumentu pt.: „Analiza możliwości pozyskania środków pozabudżetowych na realizację zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego”. d.) Wybór autora (członka Zespołu) nowego „Półrocznego, szczegółowego planu prac Zespołu związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego”. e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.
7.	<b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b> a.) <b>2 publikacja,</b> b.) analiza finansowania pozabudżetowego, c.) nowy plan szczegółowy, d.) promocja,	do końca marca 2005 r.	a.) Prezentacja, ewentualna modyfikacja, przyjęcie treści 2 publikacji prasowej nt. realizacji Strategii. b.) Dokument pt.: „Analiza możliwości pozyskania środków pozabudżetowych na realizację zadań strategicznych powiatu zgorzeleckiego”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> </ul>

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	e.) planowanie prac.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• przyjęcie.</li> </ul> <p>c.) Dokument pt.: „Półroczny, szczegółowy plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> <li>• przyjęcie planu przez Zespół,</li> </ul> <p>d.) Omówienie nowych możliwości promocji powiatu i jego Strategii.</p> <p>e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>

## 10. Monitoring wdrażania strategii

Wdrażanie Strategii rozwoju dowolnej jednostki samorządu terytorialnego wymaga prowadzenia monitoringu osiągnięcia postawionych celów. *Zaniechanie kontroli realizacji planu strategicznego skutkuje prawie zawsze gwałtownym spadkiem skuteczności i efektywności procesu wdrożeniowego. Niejednokrotnie prowadzi do odsunięcia realizacji zadań strategicznych w bliżej nieokreślonej przyszłości.*

Powszechnie stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest ocena stopnia i tempa osiągnięcia celów operacyjnych. Służy jej zestaw mierników pozwalających na zweryfikowanie czy dany cel operacyjny został w założonym terminie osiągnięty, czy też nie. *Osiągnięcie w założonym okresie wszystkich lub zdecydowanej większości założonych wartości mierników oznaczać będzie osiągnięcie wyznaczonych celów operacyjnych, a to z kolei oznaczać będzie osiągnięcie głównych celów strategicznych<sup>4</sup>.*

Tabela nr 13 prezentuje stworzoną dla potrzeb Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego listę mierników służących ocenie procesu wdrożenia Strategii. Wszystkie z zaprezentowanych mierników zostały odniesione do poszczególnych celów operacyjnych. Poziom mierników oraz korzystne tendencje zmian ich wartości to bezpośredni lub pośredni skutek realizacji Strategii.

Tabela zawiera również wykaz źródeł informacji, z których można pozyskiwać dane niezbędne do ustalenia wartości miernika. Na szczególną uwagę zasługują tutaj okresowe badania ankietowe gminnej opinii publicznej, które powinny być prowadzone co najmniej raz na 2 lata. Ich przygotowanie i opracowanie merytoryczne można powierzyć specjalistom, natomiast obsługę techniczną zapewnić mogą pracownicy Starostwa Powiatowego. Takie rozwiązanie charakteryzuje się pożądaną jakością przy jednoczesnym znaczącym obniżeniu poziomu niezbędnych kosztów. Reprezentatywność próby należy określić metodą analizy podobieństwa rozkładów. Weryfikacji hipotez statystycznych należy dokonać oddzielnie dla rozkładu demograficznego i rozkładu płci. Hipoteza zerowa zakłada statystycznie istotne podobieństwo danego rozkładu próby i analogicznego rozkładu charakterystycznego dla ogółu mieszkańców powiatu według stanu na dany dzień. Hipoteza alternatywna zakłada brak takowego podobieństwa. Jeśli

---

<sup>4</sup> Porównaj rozdziały: „Cele strategiczne” i „Cele operacyjne”.

w obliczeniach dotyczących zbieżności rozkładu demograficznego i rozkładu płci przyjęty zostanie poziom istotności 0,05 (co oznacza, że prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy prawdziwej na rzecz fałszywej wynosi 5%), wtedy liczba ankiet powinna oscylować między 950 a 1050 szt. Biorąc pod uwagę cel i zakres badań, taką próbę mieszkańców objętych badaniem ankietowym będzie można uznać za reprezentatywną.

***Monitoring procesu wdrażania Strategii prowadzić będzie Rada poprzez wybraną do tego celu Komisję.*** Rozwiązanie takie ma dwie istotne zalety. Po pierwsze, jest zgodnie z polskim prawem samorządowym, w którym Rada posiada funkcje kontrole w stosunku do organu wykonawczego. Po drugie, funkcje wykonawcze zostają oddzielone od funkcji kontrolnych sprawowanych przez organ stanowiący. Podkreślić jednak należy, iż mimo kluczowej roli Zarządu ***ocena dokonywana przez Radę będzie mieć również charakter częściowej samooceny.*** Istotną rolę we wdrażaniu Strategii pełnić będzie bowiem Rada Powiatu. Komisja oceniać będzie proces wdrażania Strategii raz w roku. Ocena, w postaci ***Raportu Komisji nt. zaawansowania realizacji Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego*** zostanie przedłożona Radzie. Raport zawierać powinien nie tylko opis postępów w realizacji Strategii, ale również bieżący stan prac z nią związanych. Całość powinna zostać zakończona wnioskami i zaleceniami zarówno dla Zarządu, jak i dla Rady. Idealnym rozwiązaniem byłoby poświęcenie tej tematyce oddzielnej sesji Rady.



Tabela 13. Mierniki oceny procesu wdrażania Strategii Rozwoju Powiatu Zgorzeleckiego.

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
<i>WSPIERANIE ROZWOJU MAŁEJ I ŚREDNIEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI</i>	⇒ Wzrost liczby zarejestrowanych na terenie powiatu MŚP.	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Dywersyfikacja struktury funkcjonalnej zarejestrowanych na terenie powiatu MŚP.	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost wartości „wskaźnika skłonności do przedsiębiorczości” <sup>5</sup> .	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost wartości brutto środków trwałych w MŚP.	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost zatrudnienia w MŚP zarejestrowanych na terenie powiatu.	⇒ Urząd Statystyczny.
	⇒ Wzrost opinii na temat infrastrukturalnych i przestrzennych warunków rozwoju MŚP podczas badań ankietowych tychże podmiotów gospodarczych.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.

<sup>5</sup> Wskaźnik skłonności przedsiębiorczości (WNP) obliczany jest jako liczba mieszkańców powiatu przypadająca na jedno MŚP.

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Wzrost wydatków inwestycyjnych MŚP podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na terenie powiatu.	⇒ Urząd Statystyczny, ⇒ Wojewódzki Urząd Statystyczny we Wrocławiu, ⇒ Bank Danych Regionalnych.
<i>POZYSKANIE INWESTYCJI ZEWNĘTRZNYCH</i>	⇒ Wzrost liczby inwestycji podejmowanych na terenie powiatu przez przedsiębiorstwa funkcjonujące dotąd poza jego terenem.	⇒ Urzędu Gmin/Miast, ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost wartości inwestycji podejmowanych na terenie powiatu przez przedsiębiorstwa funkcjonujące dotąd poza jego terenem.	⇒ Urzędu Gmin/Miast, ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost zatrudnienia w wyniku inwestycji podejmowanych na terenie powiatu przez przedsiębiorstwa funkcjonujące dotąd poza jego terenem.	⇒ Urzędu Gmin/Miast, ⇒ Urząd Statystyczny
<i>REDUKCJA POZIOMU BEZROBOCIA</i>	⇒ Spadek liczby osób zarejestrowanych jako bezrobotne.	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Spadek szacowanej liczby osób bezrobotnych nie zarejestrowanych w Powiatowym Urzędzie Pracy	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Wzrost liczby miejsc pracy na terenie powiatu	⇒ Powiatowy Urząd Pracy

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
<b><i>POLIFUNKCJONIZACJA GOSPODARKI POWIATU</i></b>	⇒ Wzrost udziału zatrudnionych w sekcjach klasyfikacji działalności nie związanych z górnictwem, kopalnictwem i energetyką.	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost udziału wartości środków trwałych w sekcjach klasyfikacji działalności nie związanych z górnictwem, kopalnictwem i energetyką.	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost dochodów podmiotów gospodarczych w sekcjach klasyfikacji działalności nie związanych z górnictwem, kopalnictwem i energetyką.	⇒ Urząd Statystyczny
<b><i>ROZWÓJ FUNKCJI TURYSTYCZNO-REKREACYJNYCH</i></b>	⇒ Wzrost liczby podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w sferze turystyki.	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczebności urzędów infrastruktury turystycznej	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Poprawa stanu i zwiększenie różnorodności technicznej infrastruktury turystycznej	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczebności osób korzystających z usług turystycznych na terenie miasta	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urzędy Miast/Gmin

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Wzrost liczby osobonoclegów odbytych na terenie miasta.	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost liczby i potencjału obiektów rekreacyjnych położonych na terenie miasta.	⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczby osób korzystających z obiektów sportowo-rekreacyjnych położonych na terenie miasta.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urzędy Miast/Gmin
<i>DOSTOSOWANIE STRUKTUR PODAŻY I POPYTU NA RYNKU PRACY</i>	⇒ Spadek udziału absolwentów szkół powiatu zgorzeleckiego wśród osób bezrobotnych.	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Brak dominacji ograniczonej liczby zawodów w zawodach poszukiwanych przez pracodawców funkcjonujących na terenie	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Wzrost liczby miejsc pracy na terenie powiatu zgorzeleckiego zgodnych z kwalifikacjami zarejestrowanych osób bezrobotnych.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Powiatowy Urząd Pracy
<i>GOSPODARCZE I TURYSTYCZNE WYPROMOWANIE POWIATU</i>	⇒ Wzrost nakładów samorządów powiatu zgorzeleckiego na promocje gospodarczą i turystyczną.	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Starostwo Powiatowe

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Wzrost liczby adresatów progospodarczych i proturystycznych działań promocyjnych realizowanych przez samorzady powiatu zgorzeleckiego.	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Poprawa opinii przedsiębiorców powiatu zgorzeleckiego na temat promocji gospodarczej i turystycznej realizowanej przez władze samorządowe powiatu zgorzeleckiego	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
<i>PROGOSPODARCZA WSPÓŁPRACA Z ORGANIZACJAMI PRZEDSIĘBIORCÓW</i>	⇒ Wzrost opinii właścicieli i kierownictwa przedsiębiorstw na temat współpracy z samorządem powiatu.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
	⇒ Wzrost liczby przedsiębiorstw biorących udział w progospodarczych przedsięwzięciach realizowanych przez władze powiatu.	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost liczby pracowników przedsiębiorstw biorących udział w progospodarczych przedsięwzięciach realizowanych przez władze powiatu	⇒ Starostwo Powiatowe
<i>ROZBUDOWA ORAZ MODERNIZACJA INFRASTRUKTURY DROGOWEJ</i>	⇒ Wzrost wartości wydatków na budowę, remonty i modernizacje dróg powiatowych oraz infrastruktury okołodrogowej.	⇒ Starostwo Powiatowe

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Wzrost wartości wydatków na budowę, remonty i modernizacje dróg nie będących w gestii powiatu oraz infrastruktury okołodrogowej.	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost długości powiatowych dróg oraz ilości powiatowych urządzeń infrastruktury okołodrogowej poddanych remontom.	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost długości dróg oraz ilości urządzeń infrastruktury okołodrogowej nie będących w gestii powiatu poddanych remontom.	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost jakości dróg powiatowych oraz infrastruktury okołodrogowej	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost jakości dróg oraz infrastruktury okołodrogowej nie będących w gestii powiatu	⇒ Urzędy Miast/Gmin ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Wzrost opinii o jakości dróg powiatowych oraz infrastruktury okołodrogowej wyrażanych przez mieszkańców powiatu.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
<b>ROZWÓJ SYSTEMU OŚWIATY</b>	⇒ wzrost odsetka zamieszkujących powiat absolwentów gimnazjów podejmujących naukę w szkołach średnich	⇒ Gimnazja, ⇒ Szkoły średnie, ⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ wzrost odsetka zamieszkujących powiat absolwentów szkół średnich podejmujących naukę w szkołach wyższych	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Spadek udziału absolwentów szkół powiatu zgorzeleckiego wśród osób bezrobotnych	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ wzrost wartości i liczby działań z zakresu zajęć pozalekcyjnych realizowanych w powiatowych placówkach oświatowych	⇒ Jednostki oświatowe powiatu
<b>PROFILAKTYKA I TERAPIA PATOLOGII SPOŁECZNYCH</b>	⇒ Spadek liczby osób zarejestrowanych jako bezrobotne.	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Spadek szacowanej liczby osób bezrobotnych nie zarejestrowanych w Powiatowym Urzędzie Pracy.	⇒ Powiatowy Urząd Pracy
	⇒ Wzrost liczby osób poddanych działaniom terapeutycznym.	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost wartości działań o charakterze profilaktycznym i terapeutycznym realizowanej przez jednostki powiatowe.	⇒ Starostwo Powiatowe

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Spadek wskaźników charakteryzujących poziom patologii społecznych.	⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczby mieszkańców powiatu objętych działaniami profilaktycznymi.	⇒ Starostwo Powiatowe
<b><i>OŚIĄGNIĘCIE AKCEPTOWANEGO PRZEZ SPOŁECZEŃSTWO POZIOMU PODSTAWOWEJ OPIEKI SOCJALNEJ</i></b>	⇒ Akceptacja mieszkańców powiatu dla poziomu organizowanej przez samorząd powiatowy opieki socjalnej.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
<b><i>OŚIĄGNIĘCIE WYSOKIEGO POZIOMU BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO</i></b>	⇒ Zmniejszenie liczby popełnianych na terenie powiatu pospolitych przestępstw kryminalnych.	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost liczby dobrych opinii mieszkańców powiatu na temat poziomu poczucia bezpieczeństwa.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
	⇒ Wzrost wskaźników wyrażających sprawność działania Straży Pożarnej.	⇒ Starostwo Powiatowe



<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Wzrost wskaźników wyrażających sprawność działania służb ratownictwa medycznego.	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost wykrywalności przestępstw.	⇒ Starostwo Powiatowe
<i>STWORZENIE WARUNKÓW DLA PRAWIDŁOWEGO FUNKCJONOWANIA W SPOŁECZEŃSTWIE LUDZI NIEPEŁNOSPRAWNYCH</i>	⇒ Wzrost liczby obiektów użyteczności publicznej nie będących własnością powiatu (jednostek powiatowych) dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych przy udziale samorządu powiatu	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost liczby osób niepełnosprawnych objętych programami wsparcia realizowanymi lub współrealizowanymi przez samorząd powiatu	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost wartości programów wsparcia adresowanych do osób niepełnosprawnych realizowanych lub współrealizowanych przez samorząd powiatu	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Zmniejszenie liczby powiatowych obiektów użyteczności publicznej nie spełniających wymogów przystosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych.	⇒ Starostwo Powiatowe

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
<i>STWORZENIE ZINTEGROWANEGO SYSTEMU OCHRONY ŚRODOWISKA I GOSPODARKI ODPADAMI</i>	⇒ Objęcie powiatu zintegrowanym systemem gospodarki odpadami.	⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Zmniejszenie liczebności odpadów przedostających się do środowiska naturalnego powiatu.	⇒ Urząd Statystyczny
	⇒ Zmniejszenie niskiej emisji.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost poziomu czystości wód, gleb i powietrza na terenie powiatu.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost świadomości ekologicznej mieszkańców powiatu.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
	⇒ Wzrost popularności wykorzystania alternatywnych źródeł energii.	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Zwiększenie zasobów przyrody objętych prawnymi formami ochrony.	⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
<i>SANACJA ZDEGRADOWANYCH SKŁADNIKÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO</i>	⇒ Wzrost poziomu czystości wód, gleb i powietrza na terenach uznanych w powiecie za zdegradowane ekologicznie.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Spadek powierzchni miejsc uznanych w powiecie za zdegradowane ekologicznie.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Spadek ilości miejsc uznanych w powiecie za zdegradowane ekologicznie.	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
<i>ROZWÓJ SIECI PLACÓWEK KULTURALNYCH</i>	⇒ Wzrost liczby przedsięwzięć kulturalnych o znaczeniu ponadlokalnym realizowanych na terenie powiatu	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin

<i><b>CEL OPERACYJNY</b></i>	<i><b>WSKAŹNIKI</b></i>	<i><b>ŹRÓDŁA INFORMACJI</b></i>
	⇒ Wzrost liczby mieszkańców powiatu zaangażowanych w przedsięwzięcia kulturalne o znaczeniu ponadlokalnym realizowane na terenie powiatu	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczby placówek kulturalnych na terenie powiatu	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczby mieszkańców powiatu zaangażowanych w działalność kulturalną	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Poprawa stanu obiektów zabytkowych na terenie powiatu	⇒ Urząd Statystyczny ⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
<i><b>WZROST POZIOMU OPIEKI ZDROWOTNEJ</b></i>	⇒ Rozbudowa wyposażenia technicznego szpitala powiatowego	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost jakości działania ratownictwa medycznego	⇒ Starostwo Powiatowe

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>WSKAŹNIKI</i>	<i>ŹRÓDŁA INFORMACJI</i>
	⇒ Skrócenie okresów oczekiwania na porady lekarskie i zabiegi medyczne	⇒ Starostwo Powiatowe
<i>UPOWSZECHNIENIE SPORTU I REKREACJI</i>	⇒ Wzrost liczby imprez sportowo-rekreacyjnych o znaczeniu ponadlokalnym realizowanych na terenie powiatu	⇒ Starostwo Powiatowe
	⇒ Wzrost liczby mieszkańców powiatu uczestniczących w imprezach sportowo-rekreacyjnych o znaczeniu ponadlokalnym realizowanych na terenie powiatu	⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczby i potencjału obiektów sportowo-rekreacyjnych	⇒ Starostwo Powiatowe ⇒ Urzędy Miast/Gmin
	⇒ Wzrost liczby mieszkańców powiatu uprawiających sport	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.
	⇒ Wzrost liczby mieszkańców powiatu korzystających z rekreacji	⇒ Wyniki longitudinalnych (cyklicznych w długim okresie) badań ankietowych.

## **11. Lista liderów powiatowych i gości zaproszonych do udziału w gospodarczych, społecznych i środowiskowych warsztatach strategicznych**

1. Andrysz Renata – Radna Powiatu Zgorzeleckiego
2. Baranek Tadeusz – Rolnik z Sulikowa
3. Baranowski Radosław – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
4. Barczyk Zofia – Dyrektor SPZOZ Szpital Powiatowy w Zgorzelcu
5. Perliński Ryszard – Dyrektor Samodzielnego Publicznego Wojewódzkiego Szpitala dla Nerwowo i Psychicznie Chorych w Sieniawce
6. Chorągwicki Zbigniew – Rolnik z Białopola
7. Cieślak Jerzy – Senator Rzeczypospolitej Polskiej
8. Curyło-Dziuba Ilona – Kierownik NZOZ Praktyka Lekarzy s.c. w Węglińcu
9. Fiedorowicz Mirosław – Burmistrz Miasta Zgorzelec
10. Gąsiorowska Beata – Dyrektor Państwowego Powiatowego Inspektoratu Sanitarnego w Zgorzelcu
11. Gołębiowski Henryk – Marszałek Województwa Dolnośląskiego
12. Gruszczycka Joanna – Kierownik NZOZ Praktyka Lekarza Rodzinnego w Sulikowie
13. Grzešków Wiesław – Rolnik z Czerwonej Wody
14. Hasiuk Jan – Wójt Gminy Sulików
15. Ilnicka Hanna – Radna Powiatu Zgorzeleckiego
16. Janiak Stanisław – Dyrektor Międzyszkolnego Ośrodka Sportowego w Zgorzelcu
17. Janik Kazimierz – Wójt Gminy Zgorzelec
18. Jankowska-Bury Ryszarda – Kierownik NZOZ „ESKULAP” s.c. w Zgorzelcu
19. Jarmusz Jarosław – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
20. Jaros Krystyna – Dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Zgorzelcu
21. Jędrzejczak Mariusz – Nadleśniczy Nadleśnictwa Pieńsk
22. Józef Bąk – Rolnik z Żarskiej Wsi
23. Kaniewski Lech – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
24. Karolak Szymon – Radny Powiatu Zgorzeleckiego

25. Kasperek Tomasz – Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego w Zgorzelcu
26. Kazimierczak Marek – Komendant Powiatowy Policji w Zgorzelcu
27. Kobielski Janusz – Nadleśniczy Nadleśnictwa Ruszów
28. Konopka Krzysztof – Starosta Bolesławiecki
29. Kośmider Halina – Prezes NZOZ „ELTUR-ZDROWIE” sp. z o.o. w Bogatyni
30. Kotulski Zbigniew – Rolnik ze Strzelna
31. Kowalski Stanisław – Rolnik z Małej Wsi Dolnej
32. Kozak Andrzej – Dyrektor CKU im. Boh. II Armii WP w Zgorzelcu
33. Kozłowska Anna – Kierownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Zawidowie
34. Kronkowska Halina – Dyrektor Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie
35. Krzyżak Jan – Dyrektor Liceum Ogólnokształcącego w Zgorzelcu
36. Kurantowicz Kazimierz – Rolnik ze Zgorzelca
37. Kurzątkowska Emilia – Radna Powiatu Zgorzeleckiego
38. Kutrowski Andrzej – Burmistrz Gminy i Miasta Węgliniec
39. Majewska Maria – Kierownik NZOZ „ZDROWIE” s.c. w Zgorzelcu
40. Maliwiecka Halina – Kierownik Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Zgorzelcu
41. Marcinkiewicz Ryszard – Rolnik ze Zgorzelca
42. Mazurek Krzysztof – Kierownik NZOZ „FAMILIA” s.c. w Pieńsku  
Radny Powiatu Zgorzeleckiego
43. Mikołajczyk Danuta – Kierownik Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Pieńsku
44. Mikołajczyk Stanisław – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
45. Miś Wojciech – Komendant Powiatowy Państwowej Straży Pożarnej w Zgorzelcu
46. Oleszkiewicz Zuzanna – Dyrektor Powiatowego Centrum Edukacyjnego w Zgorzelcu
47. Ozga Jerzy – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
48. Pacyniak Szymon – Radny Sejmiku Województwa Dolnośląskiego
49. Panek Adrian – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
50. Paszkiewicz Roman – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
51. Piechota Wiesław – Nadleśniczy Nadleśnictwa Węgliniec
52. Pieniążek Stanisław – Rolnik z Jędrzychowic

53. Pięta Andrzej – Rolnik z Dłużyny Górnej
54. Piotrowska Agata – Kierownik NZOZ „MEDICA” s.c. w Zgorzelcu
55. Plutecka Danuta – Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Zgorzelcu
56. Pocheć Joanna – Dyrektor Zespołu Szkół Zawodowych im. E. Plater w Zgorzelcu
57. Polak Elżbieta – Kierownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Zgorzelcu
58. Poniżnik Olgierd – Poseł na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej
59. Rak Edward – Kierownik Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Bogatyni
60. Sadulska Halina – Radna Powiatu Zgorzeleckiego
61. Samelski Tomasz – Rolnik z Działoszyna
62. Skomorowski Krzysztof – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
63. Sobczyk Iwona – Dyrektor Specjalnego Ośrodka Wychowawczego w Bogatyni
64. Sontowski Józef – Burmistrz Miasta Zawidów
65. Sośniak Alicja – Radna Powiatu Zgorzeleckiego
66. Sroka Grażyna – Kierownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Węglińcu
67. Stec Ireneusz – Dyrektor Zespołu Placówek Terapeutycznych w Zgorzelcu
68. Stodolny Zbigniew – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
69. Strojny Jerzy – Burmistrz Miasta i Gminy Pieńsk
70. Syposz Jolanta – Dyrektor Domu Pomocy Społecznej „Jędrak” w Opolnie Zdroju
71. Szafrąński Jan – Prezes NZOZ „TUR-MED” sp. z o.o. w Bogatyni
72. Szmajdziński Zdzisław – Radny Powiatu Zgorzeleckiego
73. Szostak-Sulewska Aneta – Dyrektor Specjalnego Ośrodka Szkolno-Wychowawczego w Zgorzelcu
74. Szumiło Bożena – Dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Bogatyni
75. Szymańska Jolanta – Dyrektor Zespołu Szkół Zawodowych i Licealnych w Zgorzelcu
76. Szymanowski Jerzy – Rolnik z Zawidowa
77. Szyposzyński Kazimierz – Powiatowy Inspektor Weterynarii
78. Ściebura Józef – Rolnik z Łagowa
79. Świątek Danuta – Dyrektor Domu Pomocy Społecznej „Jutrzenka” w Zgorzelcu



80. Świątek Dorota – Kierownik Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Sulikowie
81. Świstulski Gerard – Burmistrz Miasta i Gminy Bogatynia
82. Tęcza Ewa – Radna Powiatu Zgorzeleckiego
83. Tokarczyk Artur – Kierownik NZOZ „EDAMED” s.c. w Zgorzelcu
84. Toma Jan – Komendant Łużyckiego Oddziału Straży Granicznej w Lubaniu
85. Wojtasik Jan – Dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących w Bogatyni
86. Zagórska Barbara – Dyrektor Domu Pomocy Społecznej „Ostoja” w Zgorzelcu
87. Zagórski Adam – Kierownik NZOZ w Zgorzelcu
88. Zakrzewska Elżbieta – Dyrektor SPZOZ Szpital Gminny w Bogatyni
89. Zakrzewski Wiesław – Dyrektor Zespołu Szkół Zawodowych w Bogatyni
90. Zatoń Roman – Rolnik z Żarek Średnich
91. Żelabowski Lucjan – Starosta Lubański
92. Żuk Stanisław – Radny Powiatu Zgorzeleckiego

Ponadto, zaproszeni zostali również przedstawiciele takich instytucji jak:

1. Niezależne Stowarzyszenie Mieszkańców Zgorzelca „Dla Zdrowia” w Zgorzelcu
2. Polskie Towarzystwo Fizjoterapii – Oddział Dolnośląsko-Nadodrzański w Zgorzelcu
3. Stowarzyszenie Ekologicznego Działania i Aktywnego Sąsiedztwa w Zgorzelcu
4. Stowarzyszenie Handlowców Bazarowych w Zgorzelcu
5. Stowarzyszenie Handlowców Zgorzelec-Bogatynia w Zgorzelcu
6. Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych i Życzliwych w Zgorzelcu
7. Stowarzyszenie Producentów Gminy Sulików
8. Stowarzyszenie Producentów Rolnych w Zgorzelcu
9. Stowarzyszenie Prywatnej Działalności Gospodarczej w Bogatyni
10. Towarzystwo Miłośników Ziemi Bogatyńskiej w Bogatyni
11. Towarzystwo Rodzin i Przyjaciół Dzieci Uzależnionych „Powrót z U” w Zgorzelcu
12. Społeczny Komitetu Ochrony Miejsc Pamięci Narodowej w Zgorzelcu
13. Hufiec Związku Harcerstwa Polskiego Oddział w Zgorzelcu
14. Polski Czerwony Krzyż – Oddział w Zgorzelcu

15. Polskie Stowarzyszenie „Euroopera” w Zgorzelcu
16. Towarzystwo Przyjaciół Dzieci – Oddział w Zgorzelcu

## 12. Spisy

### 12.1. Spis tabel

TABELA 1. ATUTY POWIATU ZGORZELECKIEGO. ....	20
TABELA 2. STYMULANTY ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO .....	26
TABELA 3. PROBLEMY POWIATU ZGORZELECKIEGO.....	27
TABELA 4. DESTYMULANTY ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO.....	35
TABELA 5. SZANSE WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO.....	36
TABELA 6. SZANSE ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO.....	39
TABELA 7. ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO. ....	43
TABELA 8. ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO. ....	45
TABELA 9. LISTA ZADAŃ STRATEGICZNYCH POWIATU ZGORZELECKIEGO.....	56
TABELA 10. ZALEŻNOŚCI MIĘDZY CELAMI STRATEGICZNYMI I OPERACYJNYMI A ZADANIAMI STRATEGICZNYMI.....	65
TABELA 11. RAMOWY PLAN DZIAŁAŃ ZESPOŁU DS. WDRAŻANIA STRATEGII ZWIĄZANYCH Z REALIZACJĄ STRATEGII ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO. ....	85
TABELA 12. SZCZEGÓŁOWY PLAN PRAC ZESPOŁU DS. WDRAŻANIA STRATEGII ZWIĄZANYCH Z WDRAŻANIEM STRATEGII ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO..	89
TABELA 13. MIERNIKI OCENY PROCESU WDRAŻANIA STRATEGII ROZWOJU POWIATU ZGORZELECKIEGO.....	97

## **12.2. Spis rysunków**

RYSUNEK 1. SCHEMAT ZASTOSOWANEJ DLA POWIATU ZGORZELECKIEGO TERYTORIALNEJ PROCEDURY SWOT .....	18
RYSUNEK 2. KLASYFIKACJA WŁAŚCIWOŚCI I CZYNNIKÓW WEDŁUG KRYTERIUM RODZAJU ICH WPŁYWU NA ROZWÓJ POWIATU ZGORZELECKIEGO. ....	19
RYSUNEK 3. STRUKTURA CELÓW I ZADAŃ STRATEGICZNYCH POWIATU ZGORZELECKIEGO. .....	53