

UCHWAŁA NR 148/768/2014
ZARZĄDU POWIATU RACIBORSKIEGO

z dnia 21 stycznia 2014 r.

w sprawie przyjęcia projektu Strategii Rozwoju Powiatu Raciborskiego na lata 2014-2020

Na podstawie art. 4 ust. 1 oraz art. 32 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tj. Dz. U. z 2013 r. poz. 595, z późn. zm.), art. 3 pkt 3 oraz art. 6 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712, z późn. zm.)

ZARZĄD POWIATU RACIBORSKIEGO
uchwala, co następuje:

§ 1. 1. Przyjmuje się projekt Strategii Rozwoju Powiatu Raciborskiego na lata 2014-2020 stanowiący załącznik do uchwały i przekazuje się do konsultacji.

2. Projekt Strategii Rozwoju Powiatu Raciborskiego na lata 2014-2020 publikuje się na stronie www.bip.powiatraciborski.pl.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Staroście Raciborskiemu Adamowi Hajdukowi.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Radca Prawny

Starosta

Marta Topór-Piórko

Adam Hajduk

**STAROSTWO
POWIATOWE
W RACIBORZU**



**STRATEGIA
ROZWOJU
POWIATU
RACIBORSKIEGO
NA LATA
2014-2020**

**Racibórz,
październik 2013**

Spis treści

1.	PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I UWARUNKOWANIA FORMUŁOWANIA STRATEGII	3
2.	PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO	7
3.	WIZJA ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO	14
4.	CELE ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO.....	18
5.	UWARUNKOWANIA REALIZACJI CELÓW ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO.....	20
6.	MIERNIKI REALIZACJI CELÓW ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO	24
7.	DZIAŁANIA I PROJEKTY REALIZUJĄCE CELE ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO	28
8.	ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ.....	34
9.	STRATEGIA ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO NA TLE STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO	37

1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I UWARUNKOWANIA FORMUŁOWANIA STRATEGII

Strategia ukierunkowuje długookresowo rozwój powiatu raciborskiego poprzez ustalenie wizji rozwoju, wybór priorytetów, celów strategicznych oraz koncentrację działań i zasobów. Strategia ustanawia jednocześnie podstawy dla podejmowania kluczowych decyzji w przyszłości, tworzenia planów szczegółowych i kreowania projektów o zasadniczym wpływie na rozwój lokalny. Dokument otwiera nowy sposób myślenia o rozwoju powiatu dążąc do przedsiębiorczego odkrywania i uruchamiania niewykorzystywanych dotychczas potencjałów i szans rozwojowych. Wyzwalanie i utrwalanie aktywności społeczności lokalnej, wraz z niezbędną determinacją i konsekwencją działań strategicznych podejmowanych przez władze lokalne, prowadzić będzie do intensyfikowania rozwoju powiatu i tworzących go gmin oraz generowania realnych, pozytywnych zmian odczuwalnych dla społeczności lokalnej.

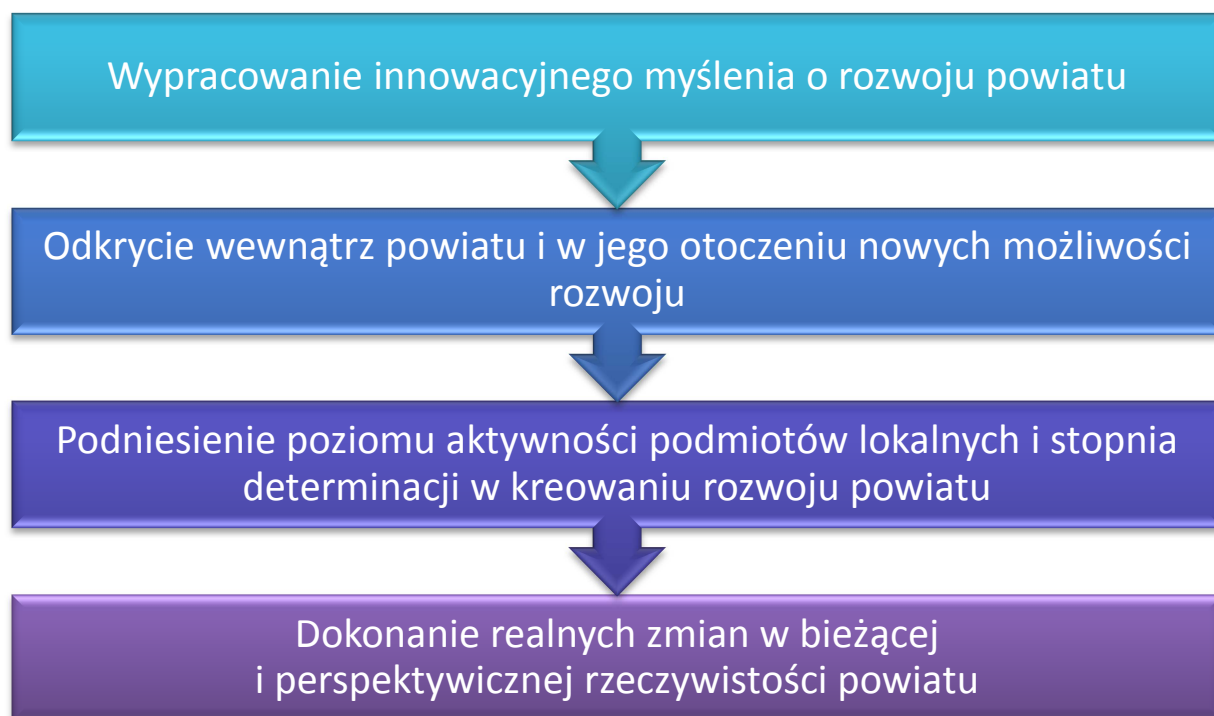
Sformułowanie i wdrożenie strategii rozwoju powiatu raciborskiego stanowi podstawę dla zmiany paradygmatu zarządzania rozwojem lokalnym. Można powiedzieć, że w ujęciu uwzględniającym chronologię postępowania oraz skalę przemian celami strategii są:

- rozwiązywanie problemów odczuwalnych dla mieszkańców powiatu (procesy naprawcze),
- prognozowanie zmian zachodzących w otoczeniu oraz wcześniejsze przygotowanie i dostosowywanie się do nich (adaptacja),
- kształtowanie wybranych składowych otoczenia zgodnie z posiadanymi potencjałami rozwojowymi i próba zajmowania pozycji lidera w wybranych układach konkurencyjnych.

Wśród szczegółowych założeń dotyczących spodziewanych efektów wdrażania strategii rozwoju powiatu raciborskiego wskazać można:

- integrowanie różnych funkcji i działalności w spójny rozwój lokalny,
- odkrywanie nowych funkcji decydujących o rozwoju gospodarczym powiatu,
- stworzenie pola działania dla podmiotów lokalnych,
- przyciągnięcie podmiotów zewnętrznych z ich potencjałami i aktywnościami napędzającymi rozwój lokalny,
- integrowanie aktywności podmiotów lokalnych,
- określenie pozycji powiatu w otoczeniu oraz określenie pożądanych relacji z podmiotami w otoczeniu,
- stworzenie punktu odniesienia dla oceny zachodzących procesów rozwoju.

Rys. 1. Funkcje strategii rozwoju powiatu raciborskiego



Kształtując treść i strukturę strategii wzięto pod uwagę specyfikę jednostki terytorialnej jaką jest powiat. Stąd też, tworząc rozwiązania strategiczne posługiwano się trzema „osiąmi” myślenia:

- oś pierwsza – „powiatowa”: strategia jako koncepcja porządkująca zadania realizowane bezpośrednio przez Powiat,
- oś druga – „konsolidacyjna”: strategia jako koncepcja łączenia potencjałów gmin powiatu oraz kluczowych dla rozwoju gmin funkcji, zawierająca w szczególności cele i kierunki, których wspólna realizacja przez podmioty z gmin powiatu gwarantuje wyższą skuteczność oraz wzmocnienie konkurencyjności wybranych funkcji w otoczeniu,
- oś trzecia – „wsparcia”: strategia jako koncepcja warunkowego wspierania wybranych aktywności podmiotów dynamizujących rozwój Powiatu.

Przyjęte osie wyznaczają możliwe pozycje powiatu jako podmiotu współpracującego z innymi podmiotami rozwoju lokalnego:

- powiat jako realizator – przedsięwzięcia strategiczne samodzielnie realizowane przez powiat,
- powiat jako inicjator – przedsięwzięcia strategiczne inspirowane i wspierane przez powiat o charakterze wzorcowym lub pilotażowym (docelowe wykreowanie nowych liderów-realizatorów),
- powiat jako koordynator – przedsięwzięcia strategiczne realizowane przez podmioty z powiatu (osoby, organizacje, instytucje, gminy itp.) wspierane koordynacyjnie przez powiat,
- powiat jako kooperant – przedsięwzięcia partnerskie, w których powiat jest jednym z realizatorów.

Realizacja strategii powinna być wynikiem działania wszystkich podmiotów lokalnych skłonnych do podjęcia aktywności na rzecz rozwoju swoich miejscowości. Stwierdzenie to stanowi uzasadnienie,

dla wykorzystania przy formułowaniu strategii podejścia opierającego się na zasadach partnerstwa społecznego. Obok analizy dokumentów i materiałów źródłowych posłużono się technikami pracy grupowej o charakterze interaktywnym. Wspólne tworzenie strategii rozwoju przez środowiska lidere powiatu może przyczynić się do uzyskania długofalowego, konstruktywnego porozumienia elit lokalnych, w tym do konsolidacji władzy i administracji lokalnej oraz do wzmocnienia procesów samoorganizacji społeczności lokalnej.

Przesłanki podjęcia prac nad strategią obejmują zarówno uwarunkowania wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do przesłanek tych należy zaliczyć:

- nowy okres programowania w UE i wiążąca się z tym zmiana kierunków polityki oraz zakresu i reguł wsparcia dla podmiotów lokalnych (*„EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”*),
- aktualizacje dokumentów krajowych i regionalnych (*„Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”*, *„Strategia Rozwoju Kraju 2020”*, *„Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego ”Śląskie 2020+”*),
- zmiany w polityce lokalnej realizowanej przez powiaty, miasta i gminy w otoczeniu,
- zmiany wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania powiatu,
- dobiegający końca okres wdrażania dotychczasowej strategii oraz konieczność aktualizacji dotychczasowych celów, kierunków i zadań dla nowego okresu programowania.

Wymienione powyżej przesłanki zwracają uwagę na konieczność stworzenia dobrych podstaw diagnostycznych dla strategii. Stąd też, opracowanie dokumentu oparto na przeprowadzeniu szeregu czynności analityczno-diagnostycznych pozwalających ocenić bieżącą sytuację obszaru oraz jego perspektywy rozwojowe. W szczególności, prace te doprowadziły do:

- uporządkowania informacji o powiecie,
- uzupełnienia dotychczasowej wiedzy o powiecie o aspekty istotne w kontekście formułowania strategii rozwoju,
- połączenia różnych faktów oraz identyfikacji związków między nimi,
- hierarchizacji czynników w kontekście przyszłości powiatu,
- rozpoznania podstawowych oczekiwań mieszkańców powiatu i innych podmiotów zainteresowanych rozwojem lokalnym,
- stworzenia możliwych wariantowych wersji ewolucyjnej przyszłości powiatu,
- uzyskania konsensusu odnośnie postawionej diagnozy przed przystąpieniem do formułowania części strategii odnoszących się do wizji i celów rozwoju powiatu.

Skompletowanie odpowiedniej bazy informacyjnej wymagało sięgnięcia do wielu różnorodnych, komplementarnych źródeł. Tryb prac nad diagnozą strategiczną objął:

- analizę dostępnych dokumentów o stanie powiatu,
- pozyskanie informacji o otoczeniu powiatu, w szczególności o procesach kształtowanych w wyniku realizacji polityki regionalnej na szczeblu unijnym, krajowym i wojewódzkim,
- bieżące konsultacje, spotkania plenarne, bezpośrednie zbieranie opinii o stanie powiatu, jego przyszłości i oczekiwaniach głównych podmiotów.

Strategia rozwoju powiatu raciborskiego została zorganizowana według następującej struktury:

- założenia do strategii wyznaczające sens użyteczny strategii oraz jej konstrukcję merytoryczną,
- diagnoza uwarunkowań wewnętrznych i otoczenia powiatu w ujęciu statycznym i dynamicznym (stan wyjściowy i prognoza rozwoju),
- ukierunkowanie rozwoju powiatu obejmujące sformułowanie wizji (z identyfikacją problemów i konfliktów), priorytetów, celów strategicznych i szczegółowych,
- podstawy wdrażania strategii obejmujące główne działania i projekty,
- zasady wdrażania strategii.

Treść strategii została w dużej mierze zdeterminowana przez poczynione we wstępnej fazie prac założenia:

- formułowanie i wdrażanie strategii jest procesem, w którym uwzględnione powinny być interesy różnych podmiotów;
- proces rozwoju lokalnego jest wynikiem działalności szeregu różnych podmiotów; ich aktywność powinna zostać dzięki strategii w odpowiedni sposób stymulowana;
- proponowane rozwiązania powinny być bezpieczne i realne (ich realizacja musi być zgodna z możliwościami rozwojowymi powiatu, dostępnymi zasobami i sytuacją kształtującą się w otoczeniu);
- strategia powinna być skoordynowana w możliwie dużym stopniu ze strategiami jednostek tworzących powiat; jest to wyzwanie przyszłości, w tym zagadnienie, które winno zostać uwzględnione w trakcie okresowej aktualizacji strategii powiatu, ze względu na moment opracowywania dokumentu i prace realizowane równolegle w gminach;
- powstający dokument cechować winna jasność i zwięzłość.

Dla osiągnięcia ostatniego z wymienionych założeń, w dokumencie nie zostaną szczegółowo opisane kolejne kroki metodologiczne, a jedynie ich wyniki.

Ważnym założeniem, stanowiącym swego rodzaju konkluzję wynikającą z przedstawionych wcześniej ustaleń jest przyjęcie, że strategia rozwoju powiatu raciborskiego nie powinna być traktowana jako zbiór działań dla władz lokalnych. Zakłada się, że realizacja strategii będzie wynikiem aktywności możliwie dużej liczby podmiotów lokalnych, zaś działania władz powiatu będą w głównym wymiarze koncentrowały się na wspieraniu aktywności społeczności lokalnej.

2. PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO

Wstępna diagnoza sytuacji rozwojowej powiatu raciborskiego objęła uwarunkowania pozytywne i negatywne. Dokonano analizy następujących czynników i procesów determinujących przyszłość powiatu raciborskiego:

- pozytywne wyróżniki powiatu,
- bariery funkcjonowania w powiecie raciborskim,
- wyzwania stojące przed powiatem, jego władzami i mieszkańcami,
- zasoby decydujące o strategicznym rozwoju powiatu raciborskiego.

Przeprowadzona analiza wykazała, że powiat raciborski cechuje duża liczba pozytywnych wyróżników tworzących pozycję powiatu w otoczeniu oraz stanowiących główne potencjały strategicznego rozwoju. Do takich wyróżników zaliczyć należy:

- atrakcyjne warunki zamieszkania – dla mieszkańców aktualnych i potencjalnych:
 - zielony powiat, o bogatych i urozmaiconych walorach przyrodniczych,
 - położenie na wyjątkowym pod względem klimatycznym i krajobrazowym terenie „Bramy Morawskiej”,
 - dobre relacje społeczne i kultura lokalna łączące mieszkańców i tworzące niematerialny wymiar jakości zamieszkania,
 - dziedzictwo historyczno-kulturowe powiatu oraz zabytkowa zabudowa tworzące atmosferę powiatu,
 - wysoki poziom bezpieczeństwa opierający się na silnych relacjach społecznych,
- wysoka wartość kapitału ludzkiego i silny kapitał społeczny:
 - przywiązanie mieszkańców do miejsca swojego zamieszkania,
 - silne więzi rodzinne, przywiązanie do tradycji i kultury lokalnej (zwyczaje, język, kuchnia),
 - bogata historia powiatu: wielokulturowość i wielonarodowość tworząca swoistą odrębność powiatu (historyczna pozycja powiatu w regionie),
 - rodziny wielopokoleniowe (od pokoleń zamieszkujące powiat),
 - pozytywne cechy mieszkańców: życzliwość, otwartość, solidność, pracowitość, gospodarność, mobilność (w tym doświadczenia z pracy za granicą),
 - dostępność dobrze przygotowanych i solidnych pracowników;
 - dobrze rozwinięta sieć szkół wszystkich szczebli, w tym obecność PWSZ,
 - grupy mieszkańców aktywnie angażujących się w działania społeczne, w tym funkcjonowanie Lokalnej Grupy Działania,
 - stabilność polityczna powiatu cechująca zintegrowane społeczności lokalne,
- położenie geograficzne dostarczające możliwości rozwoju funkcji gospodarczych, w tym turystycznych oraz umożliwiające mieszkańcom powiatu korzystanie z udogodnień

w sąsiednich ośrodkach; do czynników kształtujących korzystne położenie komunikacyjne powiatu zaliczyć należy:

- położenie przygraniczne,
 - bliskość głównych aglomeracji regionu – rybnickiej i górnośląskiej – oraz aglomeracji ostrawskiej,
 - sąsiedztwo gmin o dobrych warunkach środowiskowych,
 - rzekę Odrę dostarczającą możliwości rozwoju rekreacji i turystyki,
- dobrze rozwinięty podstawowy układ komunikacyjny umożliwiający połączenie powiatu z kluczowymi ośrodkami regionu oraz wykorzystanie położenia przygranicznego, w tym:
 - linie kolejowe,
 - dostępność autostrady A1,
 - planowane nowe inwestycje drogowe poprawiające położenie powiatu,
- dobra kondycja i perspektywy rozwoju gospodarki:
 - silne firmy (w tym spółki giełdowe, firmy międzynarodowe) od wielu lat związane z powiatem, otwarte na rozwój i innowacje, wzmacniające gospodarczy wizerunek powiatu (m. in. Rafako, Rafamet, Henkel, Mieszko, SGL Carbon),
 - znaczący lokalny rynek konsumencki tworzący możliwości dla rozwoju małego biznesu,
 - rolnictwo: wysoka kultura rolna i urodzajne ziemie,
 - zasoby żwiru i piasku,
 - dążenie władz lokalnych do stwarzania korzystnego klimatu dla biznesu,
- atrakcyjne warunki dla rozwoju turystyki:
 - historia i zabytki (Zamek Piastowski) oraz walory przyrodnicze (meandry Odry, Łęczczok, Arboretum Bramy Morawskiej) i wyróżniający w regionie stan środowiska naturalnego,
 - rozwijająca się oferta usług turystycznych,
 - dbałość o dziedzictwo przyrodniczo-kulturowe,
 - dogodne usytuowanie względem miast w regionie,
- korzystne, chociaż wymagające dalszego wzmacniania i rozwijania cechy lokalnego rynku pracy (możliwości rozwoju zawodowego, tradycyjne rodzinne miejsca pracy) sprzyjające ekonomicznej stabilizacji społeczeństwa.

Rys. 2. Kluczowe pozytywne wyróżniki powiatu raciborskiego



Równocześnie, w powiecie raciborskim występuje szereg barier i deficytów utrudniających funkcjonowanie i rozwój różnych podmiotów. Do głównych barier rozwoju strategicznego zaliczono:

- bariery dla rozwoju biznesu:
 - niedostateczna ilość i jakość terenów dla inwestorów oraz deficyt stref gospodarczych,
 - regres przetwórstwa rolno-spożywczego,
 - niska liczba nowych inwestorów,
 - brak spójnej, długofalowej polityki inwestycyjnej realizowanej wspólnie przez samorządy powiatu,
 - peryferyjne położenie narażające lokalne firmy na głębsze skutki kryzysu gospodarczego,
 - działalność poza głównymi aglomeracjami regionu,
 - położenie utrudniające pozyskanie specjalistycznej kadry z zewnątrz,
 - słabe kształcenie przedsiębiorczości, zwłaszcza ludzi młodych,

- niski poziom przedsiębiorczości i mała skłonność do ryzyka mieszkańców, w tym ludzi młodych,
 - ograniczanie lokalnego rynku konsumenckiego,
 - niski poziom samoorganizacji lokalnego biznesu,
- trudności na rynku pracy:
 - spadająca relatywna atrakcyjność lokalnego rynku pracy dla ludzi młodych, mało miejsc pracy dla absolwentów,
 - niski przyrost nowych miejsc pracy,
 - emigracja fachowców z lokalnego rynku pracy – trudności w pozyskaniu kadr przez firmy,
 - ukryte bezrobocie w rolnictwie,
 - relatywnie wysokie koszty utrzymania mieszkańców,
 - uciążliwe luki w dostępie do usług społecznych:
 - utrudniony dostęp do lekarzy specjalistów,
 - brak żłobków oraz mała liczba przedszkoli,
 - brak nowych atrakcyjnych kierunków kształcenia urozmaicających dotychczasową ofertę oraz zwiększających zbieżność z potrzebami gospodarki,
 - trudności w zaspokojeniu potrzeb mieszkaniowych przez młodych mieszkańców,
 - niski poziom wykorzystywania atutów powiatu dla jego promocji i niewystarczające zaangażowanie podmiotów lokalnych w promocję,
 - bariery w spędzaniu czasu wolnego:
 - brak czasu mieszkańców na wypoczynek – praca, w tym wyjazdy zagraniczne,
 - niedostateczna oferta dostępu do kultury wysokiej (zarówno dla osób młodych jak i starszych),
 - słabo rozwinięta baza sportowo-rekreacyjna,
 - deficyty w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego – konieczność utrwalania jasnych zasad współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi,
 - bariery komunikacyjne:
 - wymagające poprawy powiązania z regionalnym układem komunikacyjnym: autostradą, lotniskiem,
 - utrudnienia dla mieszkańców pracujących poza powiatem,
 - trudny dojazd do szkół poza powiatem dla młodzieży wiejskiej,
 - braki w komunikacji publicznej, zwłaszcza kolejowej,
 - niewydolny wewnętrzny układ komunikacyjny (słaby stan, konieczność częstych remontów, niedostateczna przepustowość),
 - mała liczba miejsc parkingowych (utrudniony dostęp do handlu i szpitala w Raciborzu),
 - peryferyzacja powiatu:
 - likwidacja przedstawicielstw np.: zakładu energetycznego, biura paszportowego itd.
 - utrata potencjału przez Racibórz,
 - bariery dla rozwoju turystyki:
 - brak wiary w możliwości rozwoju turystyki wiejskiej wśród mieszkańców,

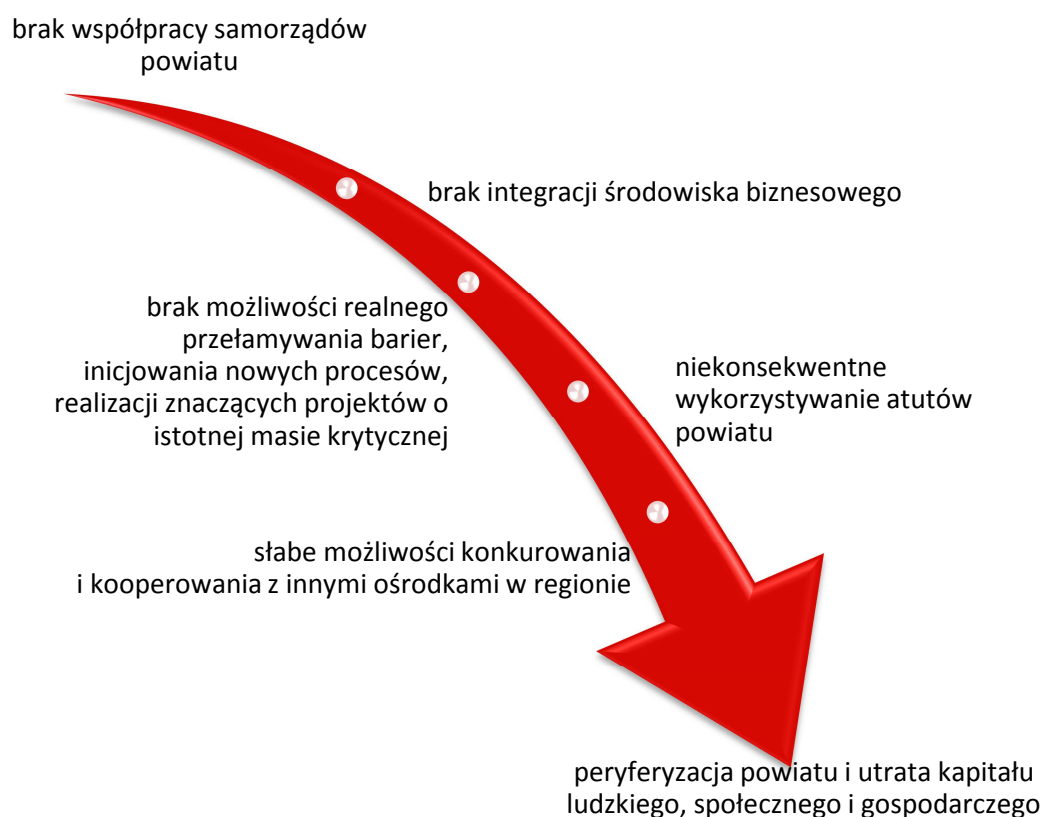
- niewystarczająca promocja turystyczna, zbyt słabo rozwinięta oferta turystyczna, braki w infrastrukturze turystycznej,
- zagrożenie powodziowe – niedokończone wały na Odrze, brak suchych zbiorników,
- spadek potencjału demograficznego: migracje i niż demograficzny.

Rys. 3. Bariery rozwoju powiatu raciborskiego - podsumowanie



Występowanie opisanych barier wymaga podjęcia wspólnych działań podmiotów odpowiedzialnych za rozwój powiatu raciborskiego. W przeciwnym razie pogłębiać się mogą negatywne procesy prowadzące do marginalizacji powiatu w otoczeniu.

Rys. 4. Potencjalny proces peryferyzacji powiatu raciborskiego



Procesy zachodzące w otoczeniu oraz w powiecie raciborskim przekładają się na zbiór wyzwań wymagających podjęcia działań strategicznych. Wyzwania stojące przed powiatem raciborskim obejmują:

- wykorzystanie wyjątkowych cech powiatu,
- wykorzystanie położenia transgranicznego, położenia geograficznego (w tym rz. Odra),
- przeciwdziałanie marginalizacji, peryferyzacji:
 - zatrzymanie kapitałów w powiecie: ludzkiego, finansowego, kulturowego, przedsiębiorczego, menedżerskiego, ...
- utrata kapitału ludzkiego:
 - utrata kwalifikacji na lokalnym rynku pracy,
 - utrata przedsiębiorczości,
- poprawa jakości dróg, powiązań komunikacyjnych,
- spadek potencjału demograficznego powiatu – wsparcie dla rozwoju rodzin,
- skorelowanie kierunków kształcenia z potrzebami rynku pracy,
- rywalizacja z innymi obszarami o pracodawców i inwestorów,

- integracja działań samorządów powiatu na rzecz rozwoju lokalnego (rozumianego wieloaspektowo), w tym:
 - wspólna promocja,
 - wspólna oferta turystyczna powiatu,
- budowa społeczeństwa obywatelskiego:
 - większe zaangażowanie mieszkańców w rozwój lokalny,
 - otwarcie władz na pomysły i oczekiwania mieszkańców,
- niechęć przedsiębiorców do zrzeszania się,
- odtworzenie przetwórstwa rolno-spożywczego, giełda lokalnych produktów,
- podniesienie poziomu przedsiębiorczości mieszkańców,
- integracja społeczna wsi,
- niski wpływ na decyzje podejmowane w regionie,
- prorozwojowe wykorzystanie dostępnego wsparcia unijnego przez samorządy powiatu i inne podmioty,
- marginalizacja instytucjonalna powiatu,
- kryzys gospodarczy w regionie.

3. WIZJA ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO

W oparciu o analizę wewnętrznego potencjału powiatu, jego strategicznych wyróżników, procesów zachodzących w otoczeniu, a zwłaszcza potrzeb i oczekiwań podmiotów lokalnych opracowana została wizja rozwoju powiatu raciborskiego sięgająca roku 2020. Wizja odzwierciedla przyszłość powiatu pożądaną przez mieszkańców, odpowiadającą ich aspiracjom; równocześnie, w wizji uwzględniono aspekty związane ze wzmacnianiem pozycji powiatu w otoczeniu.

Wizja rozwoju powiatu raciborskiego została skonstruowana przy uwzględnieniu następujących założeń:

- wizja odzwierciedla stany i procesy pożądane przez użytkowników powiatu, tak wewnętrznych (różnych grup mieszkańców, firm, sektora obywatelskiego itp.), jak i zewnętrznych (w tym nowych mieszkańców i inwestorów),
- wizja jest wewnętrznie synergiczna – składa się z elementów komplementarnych, wzajemnie się wspomagających (lub co najmniej niekolidujących),
- wizja pełni funkcje motywacyjne wobec podmiotów lokalnych, co oznacza, że łącząc interesy indywidualne ze wspólnotowymi zachęca podmioty lokalne do podejmowania działań na rzecz rozwoju powiatu i swoich miejscowości, a także zachęca podmioty w otoczeniu do realizowania swoich planów w powiecie raciborskim,
- wizja zawiera zapisy ambitne, ale realne – jest zbiorem zamierzeń możliwych do osiągnięcia, na rzecz których będą działać podmioty związane z miastem,
- wizja stanowi bazę dla wypracowania priorytetów i celów rozwoju.

Rys. 5. Wyznaczniki wizji rozwoju powiatu raciborskiego

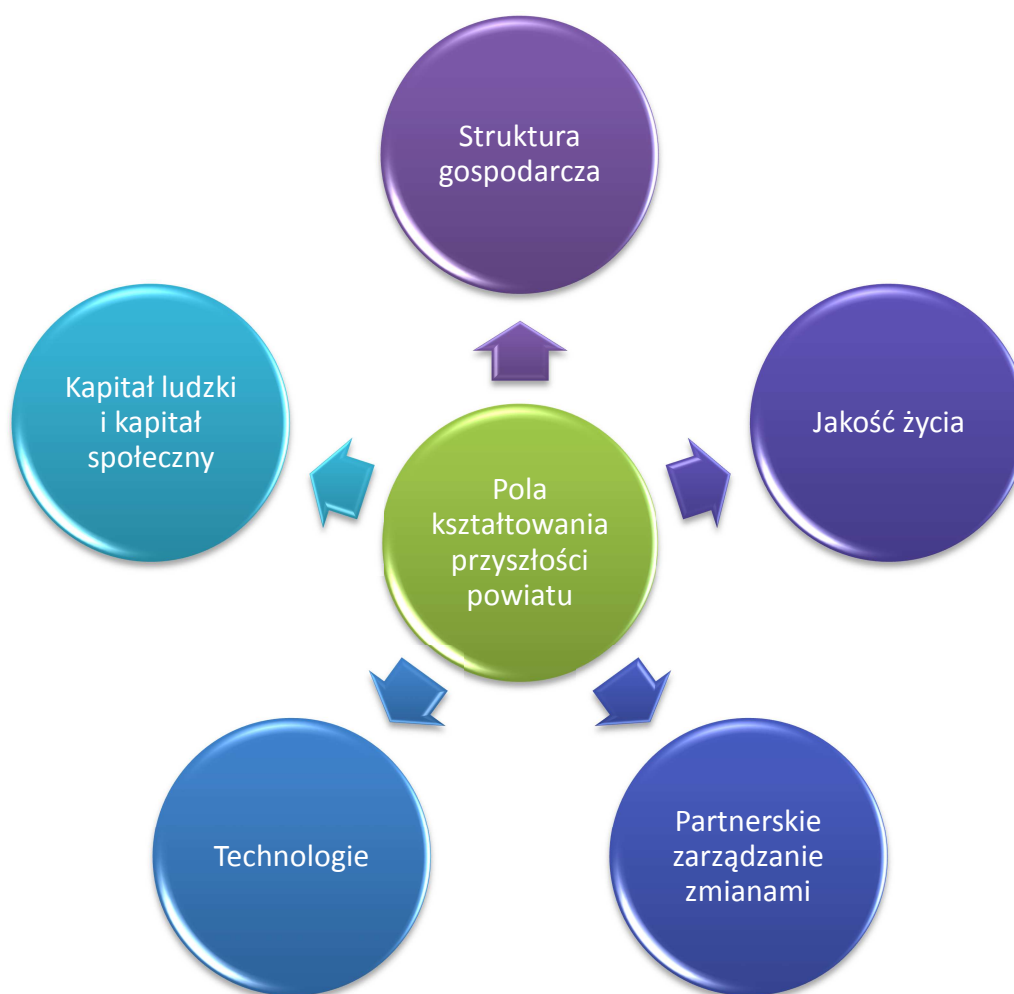


Tabela 1. Wizja rozwoju powiatu raciborskiego 2020

POWIAT RACIBORSKI W ROKU 2020 TO OBSZAR HARMONIJNEGO I WSPÓŁZALEŻNEGO ROZWOJU SPOŁECZNEGO, GOSPODARCZEGO, PRZESTRZENNEGO I PRZYRODNICZEGO REALIZOWANEGO W PARTNERSTWIE PODMIOTÓW LOKALNYCH Z PODMIOTAMI W OTOCZENIU.

Przemiany zachodzące w powiecie raciborskim oraz wykorzystywanie przez podmioty z powiatu szans pojawiających się w otoczeniu spowoduje, że w roku 2020 powiat wyróżniać będą następujące pozytywne cechy:

Urozmaicona struktura gospodarcza z działalnościami o wysokiej konkurencyjności na rynkach ponadregionalnych oraz działalnościami umożliwiającymi zaspokojenie oczekiwań i rozwój podmiotów lokalnych. Filarami gospodarki powiatu staną się:

- innowacyjny, wykorzystujący nowoczesne technologie przemysł tworzący miejsca pracy dla dobrze wykształconych mieszkańców powiatu,
- usługi turystyczne zagospodarowujące walory kulturowe i środowiskowe powiatu – w szczególności związane z położeniem nad rzeką Odrą – oraz przyczyniające się do promowania w otoczeniu raciborskich tradycji, folkloru, historii

	i zabytków, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki weekendowej, rodzinnej, edukacyjnej, aktywnej, motywacyjnej oraz agroturystyki, ▪ rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze bazujące na wartościach ekologicznych oraz rzemieślniczych tradycjach powiatu, ▪ mikro i małe firmy oferujące produkty na rynek lokalny.
Wysoka jakość kapitału ludzkiego i kapitału społecznego związana z:	▪ rozwijającą się ofertą placówek edukacyjnych i kulturalnych powiatu, ▪ stale podwyższanymi i dostosowywanymi do potrzeb współczesnej gospodarki kompetencjami zawodowymi i cywilizacyjnymi społeczności lokalnej, stanowiącymi kluczowy czynnik atrakcyjności inwestycyjnej i fundament samodzielności mieszkańców, ▪ zaangażowaniem mieszkańców powiatu w rozwój swoich miejscowości, wzmacnianiem świadomości wysokiej wartości kultury lokalnej oraz odpowiedzialności za jej zachowanie i wzbogacanie, ▪ zdolnościami mieszkańców do rozwijania własnych talentów i zainteresowań oraz twórczego zagospodarowania wolnego czasu.
Wysoka jakość życia dla mieszkańców oraz osób osiedlających się w powiecie wynikająca z:	▪ atrakcyjności krajobrazowej i wysokich walorów przyrodniczych, ▪ dobrej dostępności w powiecie lub w jego bezpośrednim otoczeniu dostosowanych do zmian demograficznych usług społecznych o wysokiej jakości: zdrowotnych, opiekuńczych, rehabilitacyjno-terapeutycznych, kulturalnych, edukacyjnych (w tym kształcenie zawodowe, ustawiczne, uczelnie wyższe), ▪ dobrych warunków dla rozwoju budownictwa mieszkaniowego, w tym budownictwa o charakterze rezydencjalnym.
Wszechstronna obecność nowoczesnych technologii poprawiających jakość życia na terenie powiatu, w tym:	▪ rozwijające się technologie telekomunikacyjne łączące mieszkańców powiatu z otoczeniem i poszerzające możliwości realizacji działalności społecznych i biznesowych, ▪ wdrażanie różnorodnych rozwiązań przyczyniających się do ochrony walorów przyrodniczych powiatu, w tym wzrost wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, ▪ wykorzystywanie technologii dla rozwoju i promocji usług turystycznych.
Zintegrowanie powiatu, jego	▪ wspólnych projektach podejmowanych przez

spójność funkcjonalna i przestrzenna, a także międzygminna współpraca na rzecz rozwoju przejawiająca się w:	samorządy lokalne na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego, ochrony środowiska, promocji inwestycyjnej i turystycznej, wzmacniania pozycji powiatu w otoczeniu, ▪ infrastrukturalnym łączeniu gmin powiatu, w tym poprawie wewnętrznego układu komunikacyjnego, ▪ inicjatywach obywatelskich integrujących społeczności lokalne powiatu.
--	--

4. CELE ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO

Sformułowana wizja rozwoju powiatu raciborskiego jest bardzo zróżnicowana i wielopłaszczyznowa. Można powiedzieć, że elementy wizji pozostają pomiędzy sobą w ścisłej zależności. Każdy ze składników wizji w sposób bezpośredni lub pośredni wspomaga osiągnięcie innych elementów i odwrotnie, sam zależy od stopnia realizacji innych punktów. W tym sensie, sformułowaną wizję cechują, pożądane przy podejściu strategicznym, efekty synergii. W nawiązaniu do wizji rozwoju powiatu raciborskiego sformułowano zbiór celów strategicznych oraz odpowiadających im celów szczegółowych. Cele rozwoju powiatu odzwierciedlają:

- stany, które są ważnymi wartościami dla mieszkańców, albo warunkują osiągnięcie takich wartości,
- procesy, których kształtowanie prowadzi do osiągnięcia ważnych wartości dla mieszkańców.

Tabela 2. Cele rozwoju powiatu raciborskiego

CELE STRATEGICZNE	CELE SZCZEGÓŁOWE
C1. Rozwój gospodarczy powiatu raciborskiego	C1.1. Wysoka atrakcyjność inwestycyjna powiatu raciborskiego oraz dogodne warunki dla rozwoju lokalnych przedsiębiorstw. C1.2. Rozwijające się funkcje naukowe i edukacyjne wspierające rozwój gospodarczy powiatu. C1.3. Rozwój oferty turystycznej oraz oferty usług czasu wolnego wykorzystującej walory przyrodniczo-kulturowe powiatu. C1.4. Atrakcyjna oferta rzemiosła i usług na rzecz mieszkańców pobliskich aglomeracji. C1.5. Integracja przedsiębiorców powiatu raciborskiego oraz ich funkcjonowanie w regionalnych sieciach współpracy.
C2. Wysokie kompetencje i aktywność mieszkańców powiatu.	C2.1. Dostępność infrastruktury i usług społecznych umożliwiających podnoszenie jakości kapitału ludzkiego powiatu w aspekcie wiedzy, umiejętności, przedsiębiorczości, aktywności społecznej i kondycji zdrowotnej. C2.2. Funkcjonowanie mechanizmów równoważących lokalny rynek pracy w wymiarze jakościowym i ilościowym. C2.3. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i zaangażowanie mieszkańców w inicjatywy lokalne. C2.4. Korzystne warunki dla realizacji aspiracji i pomysłów młodych mieszkańców powiatu oraz trwałego wiązania ich ze swoim miejscem zamieszkania. C2.5. Wzbogacanie kapitału ludzkiego powiatu przez napływ nowych mieszkańców integrujących się ze społecznością lokalną.

C3. Wyróżniające warunki budujące wysoką jakość życia w powiecie.	C3.1. Wysoki poziom bezpieczeństwa wynikający z dobrych relacji sąsiedzkich, zachowania tradycyjnych wartości społecznych oraz sprawnego funkcjonowania służb publicznych. C3.2. Wysoka jakość zagospodarowania przestrzennego powiatu przejawiająca się w estetyce i funkcjonalności przestrzeni oraz czystości środowiska przyrodniczego. C3.3. Dostępność usług i udogodnień wspierających rozwój rodzin. C3.4. Dobre skomunikowanie z otoczeniem zapewniające dostęp do usług publicznych i rynkowych oraz rynku pracy w pobliskich aglomeracjach
C4. Silna pozycja powiatu raciborskiego w otoczeniu.	C4.1. Kooperacja samorządów lokalnych powiatu w planowaniu rozwoju, przygotowywaniu projektów, pozyskiwaniu środków unijnych i realizowaniu działań o znaczeniu strategicznym dla rozwoju powiatu i jego gmin. C4.2. Integracja działań samorządów lokalnych w przekształcaniu potencjałów powiatu w spójną ofertę dla inwestorów, turystów i potencjalnych mieszkańców. C4.3. Integracja środowisk branżowych powiatu dla wspólnej realizacji projektów oraz wzmacniania pozycji w otoczeniu. C4.4. Realizacja flagowych projektów łączących gminy powiatu oraz tworzących jego wyróżniki w otoczeniu.

5. UWARUNKOWANIA REALIZACJI CELÓW ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO

Treść wyznaczonych celów rozwoju powiatu jest zróżnicowana. Powoduje to, że na realizację każdego celu wpływa inny zbiór uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego, analiza SWOT została wykonana odrębnie dla każdego z celów strategicznych. Czynniki w analizie SWOT podzielono w następujący sposób:

- SIŁY – STRENGTHS (S):

wewnętrzne czynniki mające (lub mogące mieć) pozytywny wpływ na rozwój powiatu, wyróżniające powiat w sposób korzystny w otoczeniu, tworzące podstawy dla jego przyszłego rozwoju, podnoszące jego atrakcyjność i konkurencyjność w oczach mieszkańców, inwestorów, osób odwiedzających;

- SŁABOŚCI – WEAKNESSES (W):

wewnętrzne czynniki mające (lub mogące mieć) negatywny wpływ na rozwój powiatu, utrudniające rozwój i realizację zamierzeń; braki w potencjałach, obniżające pozycję powiatu zarówno w oczach mieszkańców, jak i podmiotów zewnętrznych;

- SZANSE – OPPORTUNITIES (O)

czynniki w otoczeniu sprzyjające (lub mogące sprzyjać) rozwojowi powiatu i osiągnięciu wyznaczonych celów, umożliwiające eliminowanie słabości, wzmacnianie sił, uruchamianie nowych kierunków rozwoju;

- ZAGROŻENIA – THREATS (T)

czynniki w otoczeniu utrudniające (lub mogące utrudniać) rozwój powiatu i osiągnięciu wyznaczonych celów, stanowiące bariery w przełamywaniu aktualnych trudności i blokujące możliwości podejmowania działań w różnych, istotnych z punktu widzenia rozwoju powiatu dziedzinach.

Tabela 3. Analiza SWOT według celów strategicznych powiatu raciborskiego

C1. Rozwój gospodarczy powiatu raciborskiego			
SIŁY		SŁABOŚCI	
S.1.	Solidne firmy z tradycjami.	W.1.	Brak stref aktywności gospodarczej.
S.2.	Bardzo dobra jakość usług świadczonych przez firmy w powiecie.	W.2.	Niskie tempo wzrostu (okresowa redukcja) liczby miejsc pracy.
S.3.	Zróżnicowana struktura gospodarcza z dużymi spółkami giełdowymi oraz małymi i średnimi przedsiębiorstwami.	W.3.	Niedostateczna aktywność podmiotów związanych z rozwojem gospodarczym powiatu w pozyskiwaniu środków UE.
S.4.	Wysoki potencjał firm rzemieślniczych.	W.4.	Brak systemowych mechanizmów wspierających chęć pozostania młodych i prowadzenia działalności
S.5.	Duże gospodarstwa rolne.		
S.6.	Atuty przyrodnicze, w tym rzeka Odra		

sprzyjające rozwojowi firm w branży turystyki i rekreacji.		gospodarczej w powiecie.	
S.7. Działalność Agencji Promocji Ziemi Raciborskiej i Wspierania Przedsiębiorczości.			
SZANSE		ZAGROŻENIA	
O.1. Utrzymujące się zainteresowanie inwestorów Polską i województwem śląskim.		T.1. Rosnące koszty utrzymania i rozwijania działalności gospodarczej.	
O.2. Budowa zbiornika „Racibórz Dolny”.		T.2. Wysoka atrakcyjność innych ośrodków miejskich w kraju i za granicą zagrażająca osłabieniem kapitału ludzkiego powiatu.	
		T.3. Rozwiązania prawne – ustawa Prawo Zamówień Publicznych – utrudniające pozyskiwanie zleceń przez firmy lokalne.	
		T.4. Kryzys budżetów samorządowych.	
C2. Wysokie kompetencje i aktywność mieszkańców powiatu			
SIŁY		SŁABOŚCI	
S.1. Dostępność kształcenia na każdym szczeblu.		W.1. Zmiany demograficzne - starzenie się społeczeństwa.	
S.2. Duży potencjał kadry inżynierskiej.		W.2. Brak możliwości kontynuowania studiów magisterskich.	
S.3. Mobilność zawodowa mieszkańców umożliwiające dostosowywanie do zmieniających się warunków na rynku pracy.		W.3. Niewystarczające tempo dostosowania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy.	
S.4. Wysoka kultura pracy i pracowitość mieszkańców.		W.4. Niedostateczna współpraca pomiędzy gminami.	
S.5. Kultywowanie tradycji i szacunek mieszkańców dla kultury lokalnej.		W.5. Niskie pensje.	
S.6. Wysoka aktywność organizacji pozarządowych.			
S.7. Wysokie kwalifikacje osób pozyskujących środki UE.			
SZANSE		ZAGROŻENIA	
O.1. Bliska odległość i dobre skomunikowanie z Metropolią Silesia umożliwiające zamieszkiwanie w Raciborzu oraz korzystanie z rynku pracy i usług dostępnych w dużych miastach regionu.		T.1. Emigracja osób o wysokich kompetencjach do dużych aglomeracji regionu i kraju.	
O.2. Reemigracja umożliwiająca częściowe odzyskanie kapitału ludzkiego powiatu.		T.2. Proces emigracji młodych, wykształconych i przedsiębiorczych ludzi z Polski do wysoko rozwiniętych krajów UE.	
O.3. Napływ kapitału ludzkiego związany z zainteresowaniem osiedlaniem się na terenach o mniejszych uciążliwościach		T.3. Wyższe wynagrodzenia poza powiatem raciborskim.	
		T.4. Zmienna sytuacja ekonomiczna dużych zakładów pracy mogąca wpływać na	

cywilizacyjnych.	lokalny rynek pracy.
O.4. Dostępność funduszy unijnych na rozwój kapitału ludzkiego oraz pielęgnowanie dziedzictwa kulturowego – wsparcie aktywności przedsiębiorczej i społecznej.	
C3. Wyróżniające warunki budujące wysoką jakość życia w powiecie	
SIŁY	SŁABOŚCI
S.1. Rozbudowana sieć infrastruktury pomocy społecznej oraz ośrodki zdrowotne.	W.1. Braki w wyposażeniu służb publicznych
S.2. Centrale służb zlokalizowane na terenie Powiatu.	W.2. Niewystarczający poziom współpracy gmin powiatu.
S.3. Dobre relacje sąsiedzkie wewnątrz gmin powiatu.	W.3. Utrudniony dostęp do specjalistycznych usług medycznych.
S.4. Tereny pod budownictwo mieszkaniowe.	W.4. Brak obwodnicy Raciborza.
S.5. Rozwijające się stałe imprezy kulturalne służące promocji powiatu „Festiwal chórów pogranicza (Krzyżanowice), Dni Nauki i Techniki, Procesje Konne itp.	W.5. Niedostatki w systemie komunikacji.
	W.6. Niewystarczająca liczba miejsc parkingowych.
	W.7. Brak informacji na temat mieszkańców pracujących poza powiatem.
	W.8. Zachwiane relacje pomiędzy mieszkańcami różnych gmin.
	W.9. Zbyt mała ilość miejsc noclegowych.
SZANSE	ZAGROŻENIA
O.1. Przedstawiciele powiatu w zarządzie województwa i Sejmiku województwa.	T.1. Ważne decyzje dotyczące bezpieczeństwa zapadające poza powiatem.
O.2. Dostępność funduszy unijnych na różne cele związane z jakością życia.	T.2. Brak finansowania budowy obwodnicy Raciborza.
	T.3. Niewystarczające środki na pełną realizację zadań powiatu.
	T.4. Słaba sieć połączeń komunikacyjnych i kryzys transportu publicznego.
	T.5. Niskie świadczenia rodzinne.
C4. Silna pozycja powiatu raciborskiego w otoczeniu	
SIŁY	SŁABOŚCI
S.1. Wspólne działania gmin i powiatu zmierzające do pozyskiwania funduszy zewnętrznych.	W.1. Brak koordynacji działalności promocyjnych na płaszczyźnie gminy-powiat, gminy-gminy.
S.2. Cykliczne spotkania przedstawicieli samorządów powiatu (konwent Wójtów, Burmistrzów, Prezydenta i Starosty Ziemi Raciborskiej).	W.2. Peryferyjne położenie geograficzne w województwie śląskimi w kraju.
S.3. Dobra komunikacja pracowników urzędów.	W.3. Pogarszający się stan komunikacji kolejowej na terenie powiatu.
S.4. Duże poczucie tożsamości regionalnej – historia i kultura regionu.	W.4. Zafałszowany obraz sytuacji na lokalnym rynku pracy ze względu na zatrudnienie części mieszkańców za granicą.
S.5. Aktywność mieszkańców, stowarzyszeń ,	

organizacji i grup nieformalnych.

S.6. Wyjątkowość rzeki Odry – przyroda, krajobraz, infrastruktura.

S.7. Korzystne usytuowanie komunikacyjne – bliskość autostrad A1 i A4 oraz lotnisk (Katowice, Ostrava, Kraków, Wrocław).

SZANSE

ZAGROŻENIA

O.1. Położenie transgraniczne (granica z Czechami) umożliwiające pozyskanie dodatkowych środków finansowych.

O.2. Rozwijająca się w regionie infrastruktura komunikacyjna o znaczeniu międzynarodowym.

T.1. Emigracja osób o wysokich kompetencjach do dużych aglomeracji regionu i kraju.

T.2. Niewystarczający poziom finansowania samorządów lokalnych.

6. MIERNIKI REALIZACJI CELÓW ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO

Zamieszczone w poniższym zestawieniu mierniki realizacji celów szczegółowych stanowią listę wyjściową, która powinna być weryfikowana – głównie pod kątem dostępności danych – w trakcie wdrażania dokumentu. Do najważniejszych zadań poprzedzających stworzenie systemu monitoringu wdrażania strategii zaliczyć należy włączenie różnych podmiotów lokalnych do uzupełniania bazy danych o rozwój powiatu. Dla podmiotów zarządzających rozwojem powiatu stanowić będzie to ważne wsparcie w procesie decyzyjnym. Z kolei inne podmioty lokalne, systematycznie przekazujące posiadane przez siebie istotne informacje będą mogły liczyć na lepsze – to jest nawiązujące do realnych potrzeb tych podmiotów – kształtowanie lokalnej polityki.

Tabela 4. Mierniki realizacji celów szczegółowych powiatu raciborskiego

CELE SZCZEGÓŁOWE	MIERNIKI
C1.1. Wysoka atrakcyjność inwestycyjna powiatu raciborskiego oraz dogodne warunki dla rozwoju lokalnych przedsiębiorstw.	- poziom bezrobocia – liczba bezrobotnych, stopa bezrobocia, struktura bezrobocia, - dochody budżetu z podatków lokalnych, - dochody z podatków pośrednich – VAT i CIT.
C1.2. Rozwijające się funkcje naukowe i edukacyjne wspierające rozwój gospodarczy powiatu.	- stopa bezrobocia, - poziom emigracji zarobkowej, - poziom bezrobocia wśród absolwentów, - liczba zatrudnionych w nauce i sferze badawczo-rozwojowej,
C1.3. Rozwój oferty turystycznej oraz oferty usług czasu wolnego wykorzystującej walory przyrodniczo-kulturowe powiatu.	- poziom wykorzystania miejsc noclegowych, - liczba noclegów, - liczba odwiedzających instytucje kultury, - liczba firm działających w branży turystycznej, - liczba atrakcji turystycznych z powiatu w cyklicznie wydawanych regionalnych przewodnikach, informatorach, stronach internetowych (wybrane wiodące publikacje).
C1.4. Atrakcyjna oferta rzemiosła i usług na rzecz mieszkańców pobliskich aglomeracji.	- liczba firm usługowych i rzemieślniczych, - poziom zatrudnienia w usługach i rzemiośle,
C1.5. Integracja przedsiębiorców powiatu raciborskiego oraz ich	liczba projektów współpracy przedsiębiorców z powiatu realizowana w

funkcjonowanie w regionalnych sieciach współpracy.	oparciu o pozyskanie środków zewnętrznych, ▪ liczba projektów współpracy przedsiębiorców z powiatu z firmami w regionie realizowana w oparciu o pozyskanie środków zewnętrznych,
C2.1. Dostępność infrastruktury i usług społecznych umożliwiających podnoszenie jakości kapitału ludzkiego powiatu w aspekcie wiedzy, umiejętności, przedsiębiorczości, aktywności społecznej i kondycji zdrowotnej.	▪ stopa bezrobocia, ▪ poziom bezrobocia wśród absolwentów, ▪ struktura wykształcenia, ▪ wskaźnik przedsiębiorczości (liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w stosunku do liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym), ▪ liczba członków organizacji pozarządowych, ▪ średnia długość życia, ▪ zachorowalność na choroby społeczne i cywilizacyjne,
C2.2. Funkcjonowanie mechanizmów równoważących lokalny rynek pracy w wymiarze jakościowym i ilościowym.	▪ liczba pracujących na terenie powiatu, ▪ liczba osób korzystających z oferty szkoleniowej realizowanej w powiecie oraz otrzymujących certyfikaty zawodowe, ▪ poziom bezrobocia wśród absolwentów,
C2.3. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i zaangażowanie mieszkańców w inicjatywy lokalne.	▪ liczba organizacji pozarządowych, ▪ liczba członków organizacji pozarządowych, ▪ frekwencja wyborcza,
C2.4. Korzystne warunki dla realizacji aspiracji i pomysłów młodych mieszkańców powiatu oraz trwałego wiązania ich ze swoim miejscem zamieszkania.	▪ liczba mieszkańców, ▪ wskaźnik przedsiębiorczości wśród młodych mieszkańców (liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w stosunku do liczby mieszkańców – obliczony dla wybranej grupy wiekowej), ▪ liczba młodych mieszkańców działających w organizacjach pozarządowych, ▪ struktura wiekowa osób kandydujących w wyborach lokalnych,
C2.5. Wzbogacanie kapitału ludzkiego powiatu przez napływ nowych mieszkańców integrujących się ze społecznością lokalną.	▪ liczba nowych mieszkańców, ▪ liczba nowych mieszkańców w wieku produkcyjnym i przedprodukcyjnym,
C3.1. Wysoki poziom bezpieczeństwa wynikający z dobrych relacji	▪ liczba mieszkańców i rodzin wymagających wsparcia z opieki

sąsiedzkich, zachowania tradycyjnych wartości społecznych oraz sprawnego funkcjonowania służb publicznych.	społecznej, liczba mieszkańców angażujących się w akcje na rzecz swoich miejscowości,
C3.2. Wysoka jakość zagospodarowania przestrzennego powiatu przejawiająca się w estetyce i funkcjonalności przestrzeni oraz czystości środowiska przyrodniczego.	poziom zanieczyszczeń składowych środowiska przyrodniczego,
C3.3. Dostępność usług i udogodnień wspierających rozwój rodzin.	- liczba urodzeń, - liczba wypłaconych zasiłków rodzinnych, - liczba miejsc w żłobkach i przedszkolach,
C3.4. Dobre skomunikowanie z otoczeniem zapewniające dostęp do usług publicznych i rynkowych oraz rynku pracy w pobliskich aglomeracjach.	- ilość regularnych połączeń komunikacji publicznej z wybranymi ośrodkami województwa, - liczba pasażerów korzystających z komunikacji publicznej na trasach zewnętrznych, - czas przejazdu na wybranych odcinkach łączących miejscowości powiatu z wybranymi ośrodkami województwa (badania realizowane w wybranych okresach),
C4.1. Kooperacja samorządów lokalnych powiatu w planowaniu rozwoju, przygotowywaniu projektów, pozyskiwaniu środków unijnych i realizowaniu działań o znaczeniu strategicznym dla rozwoju powiatu i jego gmin.	- wartość projektów realizowanych w partnerstwie samorządów lokalnych powiatu, - liczba projektów opracowanych wspólnie przez gminy i powiat,
C4.2. Integracja działań samorządów lokalnych w przekształcaniu potencjałów powiatu w spójną ofertę dla inwestorów, turystów i potencjalnych mieszkańców.	- liczba nowych inwestorów podejmujących działalność w powiecie, - liczba turystów odwiedzających powiat, - liczba nowych mieszkańców, - liczba nowych inwestorów w powiecie, - liczba wydarzeń – kulturalnych, społecznych, edukacyjnych, biznesowych – o randze ponadlokalnej organizowanych w powiecie, - liczba projektów opracowanych wspólnie przez gminy i powiat,
C4.3. Integracja środowisk branżowych powiatu dla wspólnej realizacji projektów oraz wzmacniania pozycji w otoczeniu.	liczba i wartość partnerskich projektów podejmowanych przez przedsiębiorców i realizowanych przy wykorzystaniu zewnętrznych środków,

	▪ liczba i wartość partnerskich projektów podejmowanych przez organizacje pozarządowe i realizowanych przy wykorzystaniu zewnętrznych środków, ▪ liczba i wartość partnerskich projektów podejmowanych przez środowiska twórcze oraz instytucje kultury i realizowanych przy wykorzystaniu zewnętrznych środków, ▪ liczba i wartość partnerskich projektów podejmowanych przez instytucje naukowe i edukacyjne i realizowanych przy wykorzystaniu zewnętrznych środków, ▪ liczba projektów opracowanych wspólnie przez gminy i powiat,
C4.4. Realizacja flagowych projektów łączących gminy powiatu oraz tworzących jego wyróżniki w otoczeniu.	▪ liczba wydarzeń łączących wszystkie gminy powiatu oraz liczba uczestników tych wydarzeń, ▪ liczba projektów opracowanych wspólnie przez gminy i powiat,

7. DZIAŁANIA I PROJEKTY REALIZUJĄCE CELE ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO

W oparciu analizę SWOT zostały sformułowane działania i projekty, które są rozumiane jako przedsięwzięcia pozwalające na zrealizowanie celów strategicznych poprzez:

- wykorzystanie sił powiatu i szans tkwiących w jego otoczeniu,
- przezwyciężenie słabości powiatu i zagrożeń w jego otoczeniu,
- wzmocnienie korzystnych lub osłabienie niekorzystnych relacji pomiędzy czynnikami wnętrza i otoczenia,
- zbudowanie nowych wartości (innowacyjność).

Dla działań i projektów ustalono trzy horyzonty realizacji:

- działania / projekty warunkujące wdrożenie strategii, do zrealizowania w horyzoncie krótkim – do roku 2015,
- działania / projekty realizowane w horyzoncie średnim – do roku 2017,
- działania / projekty realizowane w horyzoncie długim – do roku 2020.

Część projektów ma charakter ciągły. Wskazanie dla nich horyzontu krótkiego lub średniego zwraca uwagę na ich rangę lecz nie wyklucza realizacji kolejnych faz w horyzontach późniejszych. Projekty takie powinny być realizowane możliwie sprawnie, a pozyskane doświadczenia winny być wykorzystywane w kolejnych horyzontach wdrażania.

Tabela 5. Działania i projekty realizujące cele rozwoju powiatu raciborskiego

CELE SZCZEGÓŁOWE	PROJEKTY	HORYZONT REALIZACJI
C1.1. Wysoka atrakcyjność inwestycyjna powiatu raciborskiego oraz dogodne warunki dla rozwoju lokalnych przedsiębiorstw.	P1. Akcje promujące atrakcyjność biznesową powiatu przy wykorzystaniu reprezentacyjnych miejsc powiatu, w tym Zamku w Raciborzu.	2015
	P2. Organizowane w partnerstwie samorządu, instytucji edukacyjnych, sektora obywatelskiego i biznesu szkolenia „Jak rozpocząć działalność gospodarczą” – szczególnie dla grup w trudnej sytuacji na rynku pracy.	2015
	P3. Uruchomienie Biura Obsługi Inwestora zorientowanego na indywidualną obsługę kluczowych inwestorów.	2017

	P4. Stworzenie sieci stref aktywności gospodarczej składającej się z terenów inwestycyjnych w każdej gminie powiatu.	2020
	P5. Inkubatory przedsiębiorczości tworzone w oparciu o słabo wykorzystywane obiekty powiatu i gmin.	2020
C1.2. Rozwijające się funkcje naukowe i edukacyjne wspierające rozwój gospodarczy powiatu.	P6. Rozwiązania umożliwiające wzajemne poznawanie oczekiwań i uwarunkowań działania przedsiębiorców, naukowców i nauczycieli z powiatu.	2015
	P7. Finansowane ze źródeł zewnętrznych i środków własnych biznesu projekty wdrażające rozwiązania innowacyjne w firmach powiatu.	2017
C1.3. Rozwój oferty turystycznej oraz oferty usług czasu wolnego wykorzystującej walory przyrodniczo-kulturowe powiatu.	P8. Zintegrowany program wydarzeń promujących miejsca o wysokiej wartości turystycznej powiatu.	2015
	P9. Stworzenie programu rozwoju turystyki wodnej na Odrze z udziałem podmiotów reprezentujących gminy powiatu.	2017
	P10. Aktywności podejmowane w ramach LGD Morawskie Wrota na rzecz rozwoju turystyki.	2017
	P11. Zagospodarowanie terenu wokół zbiornika „Racibórz Dolny” na potrzeby turystyki i rekreacji – ścieżka rowerowa.	2020
C1.4. Atrakcyjna oferta rzemiosła i usług na rzecz mieszkańców pobliskich aglomeracji.	P12. Cykliczne imprezy promujące lokalnych rzemieślników – jarmarki, kiermasze, ekspozycje towarzyszące innym wydarzeniom organizowanym w powiecie.	2015
	P13. Internetowa baza oferty raciborskiego rzemiosła na <i>Portalu raciborskiego biznesu</i> .	2015
	P14. Organizacja imprez promujących zanikające zawody i rzemiosła tradycyjne dla powiatu raciborskiego.	2017
C1.5. Integracja przedsiębiorców powiatu raciborskiego oraz ich funkcjonowanie w	P15. Portal raciborskiego biznesu – promocja w Internecie przedsiębiorstw z powiatu, ich	2015

regionalnych sieciach współpracy.	produktów i usług oraz oferty współpracy kierowanej do partnerów biznesowych.	
C2.1. Dostępność infrastruktury i usług społecznych umożliwiających podnoszenie jakości kapitału ludzkiego powiatu w aspekcie wiedzy, umiejętności, przedsiębiorczości, aktywności społecznej i kondycji zdrowotnej.	P16. Realizacja programów prozdrowotnych, szczególnie w zakresie profilaktyki i zdrowego stylu życia.	2015
	P17. Partnerski system przekształcania lokalnego systemu edukacji – system stałego dostosowywania edukacji do nowych wyzwań społecznych i gospodarczych funkcjonujący z udziałem szkół i uczelni, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i mieszkańców.	2015
	P18. Kształcenie praktyczne – nowe rozwiązania wzmacniające związki między edukacją a praktyką.	2015
	P19. Zintegrowany program lokalnych imprez składających się na ofertę czasu wolnego dla mieszkańców powiatu.	2015
	P20. Komplementarny rozwój infrastruktury rekreacyjnej w gminach powiatu umożliwiający spinanie w sieć infrastruktury liniowej oraz rozwój infrastruktury umożliwiającej różne sposoby spędzania czasu wolnego w powiecie.	2017
C2.2. Funkcjonowanie mechanizmów równoważących lokalny rynek pracy w wymiarze jakościowym i ilościowym.	P21. System prognozowania potrzeb kadrowych lokalnego biznesu.	2015
	P22. Projekty unijne podnoszące kwalifikacje zawodowe osób poszukujących pracy.	2015
C2.3. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i zaangażowanie mieszkańców w inicjatywy lokalne.	P23. Akcje umożliwiające mieszkańcom włączanie się w działania na rzecz poprawy stanu środowiska, zachowania dziedzictwa kulturowo-przyrodniczego, poprawy ładu przestrzennego.	2015
	P24. Projekty edukujące mieszkańców w	2015

	zakresie wartości lokalnego dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego i historii Ziemi Raciborskiej.	
	P25. Szkolenia i doradztwo dla mieszkańców i organizacji pozarządowych w zakresie pozyskiwania środków unijnych.	2015
	P26. Rozwiązania wspierające rozwój wolontariatu w różnych podmiotach powiatu.	2015
C2.4. Korzystne warunki dla realizacji aspiracji i pomysłów młodych mieszkańców powiatu oraz trwałego wiązania ich ze swoim miejscem zamieszkania.	P27. System promocji i wsparcia najaktywniejszych młodych mieszkańców powiatu.	2015
	P28. Powiatowe konkursy rozwijające rywalizację i wzmacniające aktywność młodych mieszkańców.	2015
	P29. Zintegrowana, dostosowywana do potrzeb młodych mieszkańców oferta instytucji sportu i kultury z powiatu rozwijająca aktywność i talenty.	2015
	P30. Tworzenie miejsc (plenery i obiekty) dla rozwijania aktywności młodych mieszkańców powiatu – sieć miejsc w powiecie umożliwiających realizację różnorodnych talentów i zainteresowań młodych mieszkańców.	2017
	P31. Stworzenie mechanizmu finansowego opartego o budżety lokalne umożliwiającego młodym mieszkańcom realizowanie projektów lokalnych.	
C2.5. Wzbogacanie kapitału ludzkiego powiatu przez napływ nowych mieszkańców integrujących się ze społecznością lokalną.	P32. Rozwijanie oferty czasu wolnego zwracającej uwagę mieszkańców województwa śląskiego i opolskiego na atrakcje powiatu raciborskiego.	2017
	P33. Przygotowywanie i promowanie terenów mieszkaniowych powiatu wśród potencjalnych mieszkańców i deweloperów.	2017
	P34. Promocja powiatu raciborskiego, realizowana w partnerstwie samorządów lokalnych i biznesu, adresowana do studentów śląskich i	2017

	opolskich uczelni.	
C3.1. Wysoki poziom bezpieczeństwa wynikający z dobrych relacji sąsiedzkich, zachowania tradycyjnych wartości społecznych oraz sprawnego funkcjonowania służb publicznych.	P35. Projekty wspierające integrację mieszkańców powiatu na bazie kultury, edukacji, turystyki przez Agencję Promocji Ziemi Raciborskiej i Wspierania Przedsiębiorczości na Zamku Piastowskim w Raciborzu.	2015
	P36. Wspieranie funkcjonowania służb publicznych powiatu.	2015
	P37. Wydarzenia integrujące mieszkańców powiatu.	2015
C3.2. Wysoka jakość zagospodarowania przestrzennego powiatu przejawiająca się w estetyce i funkcjonalności przestrzeni oraz czystości środowiska przyrodniczego.	P38. Infrastrukturalne projekty na rzecz poprawy stanu środowiska przyrodniczego.	2017
	P39. Edukacyjne, doradcze i finansowe wsparcie dla mieszkańców podejmujących działania prośrodowiskowe w swoich gospodarstwach domowych (np. w zakresie ograniczania niskiej emisji).	2017
	P40. Współpraca gmin w kształtowaniu charakterystycznych przestrzeni powiatu i stylu architektonicznego powiatu.	2020
C3.3. Dostępność usług i udogodnień wspierających rozwój rodzin.	P41. Monitorowanie sytuacji społecznej powiatu.	2015
	P42. Wspieranie lokalnych przedsiębiorców w tworzeniu oferty usług dla dzieci, młodzieży, osób starszych.	2017
	P43. Realizacja Powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych.	2020
C3.4. Dobre skomunikowanie z otoczeniem zapewniające dostęp do usług publicznych i rynkowych oraz rynku pracy w pobliskich aglomeracjach.	P44. Program współpracy z powiatami ościennymi i przewoźnikami w zakresie zintegrowanej komunikacji.	2017
C4.1. Kooperacja samorządów lokalnych powiatu w planowaniu rozwoju, przygotowywaniu projektów, pozyskiwaniu środków unijnych i realizowaniu działań o znaczeniu strategicznym dla	P45. Stworzenie mechanizmów współpracy i kreowania wspólnej polityki lokalnej przez samorządy gminne i powiatowy.	2015

rozwoju powiatu i jego gmin.		
	P46. Kreowanie powiatowych projektów wspierających rozwój wszystkich gmin oraz wspólne występowanie o środki zewnętrzne.	2015
	P47. Wspólne badania, analizy i inne opracowania umożliwiające zintegrowane zarządzanie rozwojem gmin powiatu.	2015
	P48. Budowa przepraw mostowych na Odrze Ciechowice – Grzegorzowice miasto Racibórz.	2020
C4.2. Integracja działań samorządów lokalnych w przekształcaniu potencjałów powiatu w spójną ofertę dla inwestorów, turystów i potencjalnych mieszkańców.	P49. Stworzenie wspólnej polityki promocyjnej powiatu zmierzającej do stworzenia spójnego i atrakcyjnego wizerunku Ziemi Raciborskiej w otoczeniu regionalnym i ponadregionalnym.	2015
C4.3. Integracja środowisk branżowych powiatu dla wspólnej realizacji projektów oraz wzmocnienia pozycji w otoczeniu.	P50. Inicjowanie przez powiat partnerskich projektów realizowanych z udziałem środowisk branżowych powiatu.	2015
C4.4. Realizacja flagowych projektów łączących gminy powiatu oraz tworzących jego wyróżniki w otoczeniu.	P51. Wypracowanie przez samorządy powiatu koncepcji projektów promujących i wyróżniających powiat w otoczeniu oraz napędzających rozwój funkcji zewnętrznych powiatu (w tym funkcje gospodarcze, turystyczne, edukacyjne, naukowe).	2015
	P52. Stworzenie przez samorządy powiatu wspólnych projektów związanych z nowymi uwarunkowaniami rozwoju kształtowanymi w wyniku budowy zbiornika „Racibórz Dolny” – ścieżka rowerowa, zagospodarowanie „ślepego” kanału ulgi.	2017

8. ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ

Prawidłowy przebieg procesu zarządzania strategicznego wymaga – obok sformułowania odpowiedniej koncepcji działania w formie dokumentu – opracowania systemu wdrażania i kontroli realizacji strategii. System taki powinien traktować strategię nie tyle jako listę zadań do wykonania, ale raczej jako bazę dla podejmowania kolejnych decyzji kształtujących przyszłość powiatu z uwzględnianiem zmian w warunkach wdrażania. Dlatego, po przyjęciu strategii konieczne staje się zapewnienie warunków pozwalających na:

- pokonanie barier między fazą koncepcyjną a wdrożeniową, zainicjowanie przedsięwzięć przygotowujących do konsekwentnego realizowania projektów zawartych w strategii, harmonijne przekładanie kolejnych zapisów strategii na konkretne działania,
- zachowanie elastyczności strategii rozumianej jako możliwość dostosowywania podejmowanych działań wdrożeniowych do zmieniającej się sytuacji w powiecie i jego otoczeniu.

Strategia została przygotowana w oparciu o dostępną wiedzę; w dokumencie dołożono starań aby uwzględniać różne procesy rozwoju, lecz wraz z upływem czasu, zarówno część diagnostyczna, jak i inne części strategii będą ulegały stopniowej dezaktualizacji. Zjawisko to może mieć charakter ewolucyjny, może się też dokonać w sposób skokowy na skutek wystąpienia nieprzewidzianych istotnych zjawisk. Podobnie zmieniają się oczekiwania mieszkańców i ich postrzeganie rzeczywistości. We współczesnym społeczeństwie, cechującym się rosnącym tempem wymiany informacji z otoczeniem ciągle wzrasta dynamika kształtowania się nowych wzorców zachowań, preferencji, trendów społecznych, co z kolei przekłada się na nową treść wizji i celów rozwoju powiatu. Stąd też, finalizacja procesu formułowania strategii nie jest równoznaczna z zamknięciem procesu kreatywnego myślenia o przyszłości obszaru. Należy w sposób permanentny kontrolować zachodzące zmiany i modyfikować w zgodzie z nimi treść strategii.

Wdrażanie strategii będzie realizowane w ramach dwu komplementarnych nurtów działania:

- nurtu projektowego polegającego na przygotowywaniu i wdrażaniu projektów zgodnych z celami rozwoju powiatu,
- nurtu organizacyjnego skupiającego się na stwarzaniu warunków dla realizacji projektów i usprawnianiu funkcjonowania władzy lokalnej.

Założenia, które zostały poczynione przy podejmowaniu prac nad strategią – w szczególności te dotyczące udziału wielu podmiotów w formułowaniu i realizacji strategii – powinny, dzięki odpowiedniemu systemowi wdrażania, być zachowywane i rozwijane.

Zbiór zadań związanych z wdrażaniem strategii rozwoju powiatu raciborskiego został w syntetycznej formie nakreślony w kolejnej tabeli.

Tabela 6. Zadania związane z wdrażaniem strategii rozwoju powiatu raciborskiego

Zadanie wdrożeniowe	Zakres zadania
1. Tworzenie podstaw dla wdrażania strategii	▪ zmiany organizacyjne w Starostwie Powiatowym, w tym przekształcenie zespołu koordynującego formułowanie strategii w zespół nadzorujący wdrażanie strategii, ▪ zmiany w obiegu informacji wewnątrz Starostwa oraz pomiędzy różnymi instytucjami lokalnymi, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kwestie komunikacji między władzami i instytucjami lokalnymi a mieszkańcami, ▪ tworzenie nowych instytucji, przede wszystkim w wyniku aktywności mieszkańców, angażujących się w realizację działań strategicznych, ▪ szkolenie osób wdrażających strategię, w tym także różnych środowisk lokalnych zainteresowanych włączeniem się w proces wdrażania interesujących projektów.
2. Promocja strategii.	▪ przekazywanie informacji mieszkańcom o strategii i możliwościach, których dostarcza strategia dla realizacji indywidualnych planów, ▪ promocja powiatu w otoczeniu z wykorzystaniem zapisów strategii, ▪ przełożona na serię opracowań promocyjnych – krótkie i proste opracowania adresowane do konkretnych grup odbiorców, eksponujące przede wszystkim rodzaj wsparcia udzielanego mieszkańcom i innym podmiotom podejmującym określone aktywności,
3. Monitoring uwarunkowań realizacji strategii.	▪ analiza intensywności problemów i wyzwań stanowiących podstawę wyznaczenia strategii, ▪ monitoring środków dostępnych na rzecz realizacji strategii, ▪ monitoring aktywności podejmowanych przez mieszkańców i inne podmioty lokalne,
4. Monitoring realizacji celów.	▪ weryfikacja dostępności mierników realizacji celów szczegółowych w partnerstwie z podmiotami lokalnymi, ▪ określenie horyzontów czasu, w jakich będą pozyskiwane dane do konkretnych mierników, ▪ określenie dodatkowych parametrów dla mierników (np. określenie przedziałów wiekowych - „młodzi” przedsiębiorcy, wskazanie reprezentatywnych danych dla całości zjawiska itp.),
5. Monitoring realizacji działań i przedsięwzięć strategicznych.	▪ wyznaczenie dla projektów przyjętych do realizacji wskaźników produktu i rezultatu, ▪ określenie trybu monitorowania konkretnych projektów,

6. Aktualizacja strategii.	▪ analiza danych gromadzonych w systemie monitoringu, ▪ dokonywanie aktualizacji planowych lub kontekstowych,
7. Opracowywanie projektów wdrażających strategię.	▪ przygotowywanie projektów przez władze lokalne, ▪ przygotowywanie projektów przez podmioty lokalne,
8. Opracowywanie strategii i planów szczegółowych konkretyzujących strategię.	▪ opracowywanie strategii lub planów rozwijających zapisy strategii w najistotniejszych kwestiach rozwoju powiatu raciborskiego, ▪ bieżące korelowanie powstających dokumentów z zapisami strategii,

9. STRATEGIA ROZWOJU POWIATU RACIBORSKIEGO NA TLE STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Strategia rozwoju powiatu raciborskiego jest dokumentem powstającym w oparciu o identyfikację potrzeb i aspiracji społeczności lokalnej. Równocześnie jednak jest powiązana z dokumentami funkcjonującymi i opracowywanymi w województwie śląskim. Najistotniejsze powiązania dotyczą spójności strategii ze „Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego Śląskie 2020+”, to jest dokumentem wyrażającym główne założenia polityki rozwoju regionu, a jednocześnie wytyczającym zakres i treść kolejnych opracowań planistycznych i programowych w województwie śląskim. Relacje między strategią powiatu i strategią województwa śląskiego zostały przedstawione w kolejnej tabeli.

Tabela 7. Relacje spójności występujące między celami strategicznymi powiatu raciborskiego a celami strategicznymi województwa śląskiego

Cele strategiczne powiatu raciborskiego   Cele Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego 2020+	Rozwój gospodarczy powiatu raciborskiego	Wysokie kompetencje i aktywność mieszkańców powiatu	Wyróżniające warunki budujące wysoką jakość życia w powiecie	Silna pozycja powiatu raciborskiego w otoczeniu
Województwo śląskie regionem nowej gospodarki rozwijającej się w oparciu o innowacyjność i kreatywność	☒	☒		☒
Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie		☒	☒	
Województwo śląskie regionem			☒	☒

atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni				
Województwo śląskie regionem otwartym będącym istotnym partnerem rozwoju Europy	☒			☒

UZASADNIENIE

Strategia rozwoju powiatu raciborskiego jest najważniejszym dokumentem określającym kierunki rozwoju powiatu na najbliższe lata. Jej celem jest wskazanie misji, wizji oraz celów strategicznych i operacyjnych, których realizacja w określonym horyzoncie czasowym przyczyni się do wielokierunkowego rozwoju powiatu.

W kwietniu 2013 r. zarząd powiatu raciborskiego przystąpił do opracowania nowego dokumentu strategicznego dostosowanego do głównych dokumentów strategicznych kraju oraz wpisującego się w nową perspektywę finansową Unii Europejskiej na lata 2014-2020.

W ramach prac nad opracowaniem dokumentu Strategii Rozwoju Powiatu Raciborskiego na lata 2014-2020 odbyło się spotkanie inauguracyjne w Zamku Piastowskim w Raciborzu w dniu 16.04.2013 r., w którym wzięli udział członkowie zarządu powiatu raciborskiego, radni, wybrani dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu raciborskiego oraz lokalne media. Kolejnym etapem prac nad strategią były spotkania warsztatowe moderowane przez eksperta dr Krzysztofa Wranę, które odbyły się w dniach: 20.05.2013 r., 26.06.2013 r. i 02.10.2013 r. W spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele władz powiatu oraz gmin, wybrani dyrektorzy jednostek organizacyjnych powiatu raciborskiego, organizacje gospodarcze i społeczne oraz stowarzyszenia działające na terenie powiatu, a także lokalne media.

Efektem prac osób biorących udział w warsztatach strategicznych jest projekt Strategii Rozwoju Powiatu Raciborskiego na lata 2014-2020, przyjęty niniejszą uchwałą przez zarząd powiatu raciborskiego i przekazany do konsultacji zgodnie z art. 6 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz. U z 2009 r. Nr 84, poz. 712, z późn. zm.).

Wobec powyższego podjęcie niniejszej uchwały jest celowe i uzasadnione.

Kierownik Referatu Funduszy Zewnętrznych
i Strategii Rozwoju

Ilona Bojczuk