

ВООБЩАЯ ПЛАТФОРМА БЪЛГЕВЪТ  
ДЛЯ ЗАМОВЩАДИ ТЕРИТОРИАЛНОГО  
БЪВТИЕВЪТВО



# STRATEGIA ROZWOJU GOSPODARCZEGO POWIATU ZĄBKOWICKIEGO

## Spis treści:

Wstęp .....	s.2
Prezentacja firmy realizującej „Strategię Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” - Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. ....	s. 5
Metodyka procesu planowania strategicznego dla Powiatu Ząbkowickiego .....	s. 12
Misja według modelu Ashridge – opis .....	s. 21
Deklaracja misji .....	s. 29
Analiza stanu Powiatu Ząbkowickiego pod względem mocnych i słabych stron oraz zewnętrznych szans i zagrożeń (analiza techniką SWOT) .....	s. 30
Zapis Planów Działania (Action Plans) .....	s. 40
Rekomendacje do wdrożenia Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego.....	s. 93
Aneks .....	s. 99

# Wstęp

Opracowanie „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” rozpoczęto w miesiącu maju 2000 r., zgodnie z umową z dnia 16 maja 2000 r. podpisaną pomiędzy Programem Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP), reprezentowanym przez Roberta Rabatsky’ego a Centrum Doradztwa Strategicznego s.c., reprezentowanym przez Dagmarę Bieńkowską – Dyrektora Programowego i Cezarego Ułasińskiego – Prezesa (kontrakt nr 181 – C – 00 – 97 – 00314 – 00 – 99 – IQC – 074 – 01). Prace nad „Strategią Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” zakończyły się w miesiącu grudniu 2000 r.

Proces planowania strategicznego w Powiecie Ząbkowickiego finansowany był przez Amerykańską Agencję Rozwoju Międzynarodowego (USAID).

Zespół konsultantów Centrum Doradztwa Strategicznego tworzyli:

Dagmara Bieńkowska

Cezary Ułasiński

Magdalena Janiak

Dariusz Gawlik

Współpracownikami byli:

Janusz Krzyżak

Wojciech Odzimek

Nieocenionej pomocy udzielili Kinga Grabowa oraz wszyscy członkowie Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego.

**W skład Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego weszły następujące osoby:**

<b>L.p.</b>	<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Stanowisko Miejsce pracy</b>
1.	Władysław Mendaszewski	Inspektor ds. budownictwa i ochrony środowiska w Urzędzie Miasta i Gminy Bardo
2.	Czesława Machnicka	Sekretarz Gminy Ciepłowody
3.	Jerzy Hertmanowski	Zastępca Wójta Gminy Kamieniec Ząbkowicki
4.	Anna Podgórna	Inspektor ds. budownictwa w Urzędzie Gminy Kamieniec Ząbkowicki
5.	Krzysztof Jasiński	Sekretarz Gminy Stoszowice
6.	Jarosław Trześniak	Kierownik referatu rozwoju gosp. i infrastruktury technicznej w Urzędzie Gminy Stoszowice
7.	Leokadia Zajac	Kierownik referatu geodezji i gospodarki gruntami w Urzędzie Gminy Stoszowice
8.	Danuta Wyskwarska	Inspektor ds. aktywizacji gospodarczej w Urzędzie Miasta i Gminy Ząbkowice Śl.
9.	Grażyna Grzeszczak	Kierownik Wydziału PPGK i OS w Urzędzie Miasta i Gminy Ząbkowice Śl.
10.	Iwona Borecka	Kierownik referatu promocji i inwestycji gospodarczych w Urzędzie Miasta i Gminy Ziębice
11.	Beata Ślusarek	Inspektor ds. inwestycji w Urzędzie Miasta i Gminy Ziębice
12.	Rafał Śledź	Referent ds. administracyjno – biurowych w Urzędzie Miasta i Gminy Ziębice
13.	Grażyna Orczyk	Zastępca Burmistrza Miasta i Gminy Złoty Stok
14.	Barbara Tomasiak - Korman	Sekretarz Miasta i Gminy Złoty Stok
15.	Ireneusz Podstawka	Prezes Bardeckich Zakładów Papierniczych
16.	Kazimierz Widuch	Nadleśniczy z Nadleśnictwa Bardo
17.	Marek Piotrowski	Prezes Zakładu Przetwórstwa Owocowo – Warzywnego z Ziębic
18.	Piotr Stepkiewicz	Kierownik Działu plantacyjno – handlowego HRR „Nasiona Kobierzyc” z Henrykowa
19.	Zdzisław Starościak	Prezes PHU „HERMES” s.c. z Ziębic
20.	Stanisław Osuch	Prezes Cukrowni Ziębice
21.	Aleksandra Izmajłowa	Prezes Zakładu Tworzyw i Farb sp. z o. o. w Złotym Stoku
22.	Cecylia Jureczek	Prezes PPUH „JUREX” s.c. w Złotym Stoku
23.	Ryszard Dziedzic	Prezes PPUH „POLIMET” w Złotym Stoku
24.	Elżbieta Szumska	Kierownik PUT „AURUM”
25.	Roman Kłak	Zastępca Prezesa PPH „TOR” S.A. w Ząbkowicach Śl.
26.	Antoni Drożdż	Prezes Zarządu Budynków Komunalnych w Ząbkowicach Śl.
27.	Marek Szymański	Prezes PW i K „DELFIN” w Ząbkowicach Śl.
28.	Stanisław Jurcewicz	Dyrektor Telekomunikacji Polskiej S.A. – Rejon w Ząbkowicach Śl.
29.	Tadeusz Galiński	Właściciel PPH „TAGA” w Ząbkowicach Śl.

30.	Maria i Henryk Lorczyk	Właściciele PPH „He – Ma” w Ząbkowicach Śl.
31.	Paweł Blicharski	Prezes Ośrodka Hodowli Zarodkowej sp. z o. o. w Kamieńcu Ząbkowickim
32.	Jan Klimczuk	Dyrektor PPUH „METROL” s.c. w Kamieńcu Ząbk.
33.	Eugeniusz Salwach	Pełnomocnik Zarządu Zakładu Produkcji Met. „Profarb” sp. z o. o. w Kamieńcu Ząbk.
34.	Romuald Motyka	Właściciel Centrum Turystyki Niekonwencjonalnej w Srebrnej Górze
35.	Zbigniew Czachura	Prezes Rolniczej Spółdzielni Produkcyjnej w Budzowie zs. w Stoszowicach
36.	Irena Balikowska	Kierownik Powiatowego Urzędu Pracy w Ząbkowicach Śl.
37.	Tadeusz Kuduk	Zastępca Kierownika Powiatowego Urzędu Pracy w Ząbkowicach Śl.
38.	Tadeusz Bielecki	Starosta Ząbkowicki
40.	Zygmunt Kazimierzak	Wicestarosta Ząbkowicki
41.	Ryszard Nowak	Członek Zarządu Powiatu
42.	Andrzej Płuciniak	Członek Zarządu Powiatu
43.	Kinga Grabowa	p.o. Kierownik Wydziału Promocji i Rozwoju
44.	Dominik Krekora	Przewodniczący Komisji Rozwoju Regionalnego Rady Powiatu Ząbkowickiego
45.	Stanisław Czerwonka	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
46.	Zdzisław Fleszar	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
47.	Józef Gieniec	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
48.	Renata Kolega	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
49.	Wiktor Lubieniecki	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
50.	Jerzy Organiściak	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
51.	Ludwik Sztangret	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
52.	Andrzej Witek	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego
53.	Robert Zacher	Członek Komisji Rozwoju Regionalnego

**PREZENTACJA FIRMY REALIZUJĄCEJ „STRATEGIĘ  
ROZWOJU GOSPODARCZEGO POWIATU  
ZĄBKOWICKIEGO” -  
CENTRUM DORADZTWA STRATEGICZNEGO S.C.**

## **Profil firmy**

Centrum Doradztwa Strategicznego jest firmą konsultingową działającą w zakresie marketingu społecznego oraz planowania i zarządzania strategicznego w obrębie sektora biznesu, samorządu terytorialnego oraz sektora publicznego.

Centrum Doradztwa Strategicznego to firma stworzona przez doświadczonych konsultantów pracujących wcześniej w wielu instytucjach konsultingowych, szkoleniowych i badawczych. Firma pracuje w oparciu o zespół krakowski a jej specyfika polega na oparciu działalności o sieć sprawdzonych, samodzielnych konsultantów i firm doradczych z Polski. Pozwala to na prowadzenie dużych projektów badawczych czy konsultingowych na terenie całego kraju. Wszyscy konsultanci Centrum Doradztwa Strategicznego posiadają międzynarodowe certyfikaty w zakresie konsultingu i treningu nadane przez Thames Valley University w Londynie.

Centrum Doradztwa Strategicznego stale współpracuje z renomowanymi konsultantami i firmami konsultingowymi z Wielkiej Brytanii – Redshaw Associates, Stevens & Associates, rekomendowanymi przez The British Council oraz amerykańską firmą doradcą Berman Group rekomendowaną przez USAID.

Aktualnie firma realizuje piętnaście projektów badawczo – konsultingowych na terenie całej Polski (przykładowo: Mazury – Kętrzyn, Dolny Śląsk – powiat Ząbkowicki, Jerzmanowa, Śląsk – Katowice, Gliwice, trzynaście gmin Ziemi Cieszyńskiej, Orzesze, Czechowice Dziedzice, Małopolska – Kraków).

## Zakres prowadzonych prac

Misją firmy jest budowanie relacji współpracy / partnerstwa pomiędzy sektorami: biznesu, organizacji społecznych oraz samorządu terytorialnego.

Podstawowymi domenami działań Centrum Doradztwa Strategicznego są:

całościowo przygotowany i prowadzony proces planowania i zarządzania strategicznego dla miast i gmin prowadzony w sposób partnerski (z pełnym zaangażowaniem sektora biznesu, samorządu terytorialnego i przedstawicieli organizacji społecznych). Całość usługi w tym zakresie obejmuje proces tworzenia misji (wg modelu Ashridge), identyfikacji domen strategicznych, określanie celów strategicznych, formułowanie planów działań (action plans) aż po narzędzia wdrażania.

tworzenie relacji inwestycyjnych pomiędzy partnerami: samorządem terytorialnym, inwestorami, bankami, etc.

badania społeczne (jakościowe, ilościowe) dotyczące głównie oceny potrzeb i preferencji mieszkańców, oceny działalności władz lokalnych, poziomu akceptacji przez społeczność lokalną dla planowanych działań inwestycyjnych, badania klimatu dla przedsiębiorczości.

działania związane z budowaniem przyjaznego klimatu społecznego dla innowacyjnych przedsięwzięć na poziomie lokalnym:

- tworzenie i wdrażanie modeli współpracy pomiędzy władzą lokalną a środowiskiem biznesu czy organizacji społecznych,
- marketing społeczny,
- przeciwdziałanie konfliktom społecznym,
- projektowanie działań informacyjnych, lobbingowych, Public Relations,

działania związane z pozyskiwaniem funduszy zewnętrznych, pisanie wniosków grantowych

## Przykładowe realizacje

Prezentowany poniżej spis prezentuje przykładowe projekty. Celem jego jest zaprezentowanie typów projektów / usług realizowanych przez Centrum Doradztwa Strategicznego.



Przedmiot	Rodzaj usługi	Rok	Zleceniodawca
Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> </ul>	2000 (w realizacji)	Mikołajskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Lokalnych
Strategie Rozwoju Lokalnego: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czechowice Dziedzice, Orzesze (woj. śląskie)</li> <li>- Jerzmanowa (woj. dolnośląskie)</li> <li>- Kętrzyn (woj. warmińsko-mazurskie)</li> <li>- Powiat Cieszyński (woj. śląskie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> <li>• dokument strategiczny</li> </ul>	2000 (w realizacji)	Zarządy Gmin i Powiatów
Rewitalizacja obszarów przemysłowej (Nikiszowiec, Katowicach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja</li> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• action plans</li> </ul>	2000	Wydział Architektury Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Habitat – Biuro Programu UNDP, Związek Harmonijnego Rozwoju Miast Aglomeracji Katowickiej

Strategia Rozwoju Miasta Mragowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> <li>• dokument strategicznych</li> </ul>	2000	Urząd Miasta Mragowa
Cykl szkoleń z zakresu Public Relations dla pracowników wyższego szczebla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> </ul>	2000	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Cykl badań społecznych związanych z inwestycja „Nowe Miasto” w Krakowie (wspólnie z VRG Strategia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania ilościowe (na próbie 5000 respondentów)</li> </ul>	2000	Tishman Speyer Properties
Opracowanie strategii informacyjnej dla jednostek samorządu terytorialnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> </ul>	2000	USAID– Program Local Government Partnership Program
Strategia Rozwoju Powiatu Mragowskiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> <li>• dokument strategiczny</li> </ul>	2000	Starostwo Powiatowe
Ocena programu radia Flash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania jakościowe (Focus Group Interview)</li> </ul>	2000	Radio Flash
Przygotowanie kampanii lobbingowej pod wprowadzenie na rynek polski ekologicznego proszku do prania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trening – szkolenie grupy</li> <li>• opracowanie koncepcji prowadzenia kampanii lobbingowej</li> </ul>	2000	Polski Klub Ekologiczny
Przegląd strategiczny dla miasta Gorlice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> <li>• dokument strategiczny</li> </ul>	2000	Urząd Miasta Gorlice
Strategia Rozwoju miasta i gminy Gostyń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> <li>• dokument strategiczny</li> </ul>	2000	Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• badanie klimatu dla przedsiębiorczości</li> </ul>		Administracji
Badanie opinii o książkowych seriach kolekcjonerskich		<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania jakościowe (Focus Group Interview)</li> </ul>	2000	Mediapolis
Strategia Rozwoju Gospodarczego Ziemi Cieszyńskiej		<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> <li>• dokument strategiczny</li> <li>• badanie klimatu dla przedsiębiorczości</li> </ul>	1999 - 2000	USAID - Program Local Government Partnership Program
Prowadzenie specjalistycznych, otwartych szkoleń dla średnio i wysoko zaawansowanych w zakresie przygotowania, prowadzenia i raportowania Focus Group Interview.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• trening</li> <li>• badania jakościowe (Focus Group Interview)</li> </ul>	1999 - 2000	Eskadra -Program Ofensywa
Tworzenie modelu współpracy pomiędzy władzą lokalną i środowiskiem organizacji społecznych oraz biznesem w Sopocie i Trzciance.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• cykl warsztatów</li> <li>• prace konsultingowe</li> </ul>	1999	USAID - Program Local Government Partnership Program
Opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników Zamku Królewskiego na Wawelu. Badanie Focus Group Interview dla projektu „Opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników Zamku Królewskiego na Wawelu”		<ul style="list-style-type: none"> <li>• konsulting z zakresu zarządzania</li> <li>• badania jakościowe (Focus Group Interview)</li> </ul>	1999	The British Council
Badanie klimatu społecznego pod tworzenie funduszy lokalnych w Polsce		<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania jakościowe (Focus Group Interview)</li> </ul>	1998	Policy & Action Group
Szkolenie managerów firmy Makro Cash & Carry w przygotowaniu i prowadzeniu badań jakościowych (Focus		<ul style="list-style-type: none"> <li>• trening</li> <li>• badania jakościowe (Focus Group Interview)</li> </ul>	1998	Makro Cash & Carry

Group Interview).  
Przeprowadzenie Focus Group  
Interview z klientami Makro  
Cash & Carry.

**METODYKA PROCESU PLANOWANIA  
STRATEGICZNEGO DLA POWIATU  
ZĄBKOWICKIEGO**

## **METODYKA PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO DLA POWIATU ZĄBKOWICKIEGO**

Przyjęta metodyka realizacji strategii rozwoju Powiatu Ząbkowickiego oparta jest na układzie ośmiu kroków autorstwa Nortona Bermana (Dyrektor EDS LGPP).

Kontrakt zawarty pomiędzy Programem LGPP a Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. na realizację projektu pt. „Strategia Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” opierał się na układzie ośmiu zadań. Poniższy opis łączy w sobie obraną przez konsultantów metodykę pracy z zakresem / terminem realizowanych w kontrakcie zadań. Metodyka konsultantów uwzględnia zawsze dotychczasowe doświadczenia powiatu w wypracowywaniu koncepcji rozwojowych.

### **Krok I: Organizacja**

Wszystkie etapy planowania strategicznego są ważne. Jednakże dwa z nich mają zasadnicze znaczenie: organizacja oraz realizacja planów działań. Ten ostatni etap stanowi zwieńczenie wszystkich wysiłków. Jeśli jednak proces nie jest dobrze zorganizowany w momencie startu, wszystkie późniejsze działania stają się trudniejsze, a przebieg samego procesu może zostać poważnie zakłócony. Etap pierwszy więc to swoiste „zaplanowanie planowania” czyli plan for planning.

Inicjatorem procesu planowania strategicznego dla Powiatu Ząbkowickiego był Zarząd Powiatu Ząbkowickiego. Jego członkowie mieli świadomość, że przy współpracy konsultantów zewnętrznych, na nich ciąży obowiązek zarządzania procesem rozwoju, który następnie zostaje wypracowany przez grupę liderów społeczności lokalnej. Grupę tę zaprosił do współpracy Starosta Ząbkowicki występujący jako inicjator i rzecznik pomysłu planu strategicznego, korzystając ze wskazówek konsultantów opartych o doświadczenia z innych powiatów, miast i gmin. W skład Komisji z uwagi na pełnioną rolę (organ decyzyjny i kreujący, który przez kilka miesięcy ponosi odpowiedzialność za zarządzanie procesem budowy strategii rozwoju gospodarczego) weszli przedstawiciele władz samorządowych, powiatu, gmin wchodzących w skład powiatu, sfery biznesu (przedstawiciele wiodących firm, organizacji skupiających lokalnych przedsiębiorców, etc.) oraz najważniejszych instytucji życia publicznego. Mimo dużej wielkości grupy pracowano efektywnie, a jednocześnie zapewniono pełną reprezentację społeczności lokalnej.

### **Krok II: Obraz środowiska - analiza lokalnej gospodarki**

Planowanie strategiczne oparte jest na obiektywnej ocenie ekonomicznego charakteru społeczności lokalnej i jej miejsca w gospodarce regionu. W ramach realizacji kroku drugiego przeprowadzona została:

- a) analiza struktury ekonomiczno - gospodarczej i demograficznej Powiatu Ząbkowickiego oraz określenie jego pozycji na tle regionu. W efekcie powstał Profil Społeczno - Gospodarczy Powiatu Ząbkowickiego.

b) analiza potencjału stakeholders.

Praca konsultantów polegała na przeprowadzeniu analiz i badań w oparciu o dostępne dane statystyczne i informacje o powiecie i regionie, publikacje opisujące sytuację społeczno - gospodarczą regionu, kwerendę prasową, wywiady z kluczowymi przedstawicielami społeczności lokalnej.

### **Krok III: Określenie misji. Sformułowanie zagadnień strategicznych.**

W procesie planowania strategii rozwoju gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego po wstępnych analizach i określeniu profilu społeczno - gospodarczego oraz przeanalizowaniu struktur organizacyjnych i zdefiniowaniu stakeholders, przystąpiono do definiowania misji Powiatu Ząbkowickiego. Zapis misji opierał się na modelu Ashridge, składającego się z czterech elementów:

- **Celu** najogólniejszego (sensu istnienia),
- „**Strategii**” czyli domen strategicznych, pozycji i przewag konkurencyjnych
- **Wartości** (jakie wyznajemy)
- oraz **standardów zachowań** organizacyjnych.

Opis Misji realizowano posługując się Techniką Grup Nominalnych, dając szansę na pracę indywidualną, w zespołach i na sesji plenarnej. W sumie umożliwiono uczestnikom warsztatów całościową refleksję nad perspektywą rozwoju, zastanowienie się nad głównymi kierunkami działalności, wartościami wyznawanymi przez społeczność lokalną i pożądanymi standardami zachowań mieszkańców Powiatu Ząbkowickiego. W ten sposób przybliżono się do zasadniczych identyfikacji funkcji, którą chce pełnić w przyszłości, podstawowych działalności, które mają się stać domeną jej działalności, skonfrontowane z wartościami preferowanymi przez społeczność lokalną. Członkowie warsztatów określili także jakie standardy zachowań organizacyjnych łączą szczególne kompetencje miasta z wartościami wyznawanym przez najważniejsze grupy lokalne. Kolejno określono deklarację misji.

### **Krok IV: Analiza strategiczna przeprowadzona metodą SWOT**

Podczas kolejnego spotkania pracowano nad analizą zasobów wewnętrznych i analizą otoczenia zewnętrznego pod kątem szans i zagrożeń. Przeprowadzono analizę SWOT (podobnie jak przy misji posługując się Techniką Grup Nominalnych). Analiza SWOT stała się podstawą do zidentyfikowania i sformułowania podstawowych problemów i zagadnień strategicznych. Uczestnicy tradycyjnie otrzymali materiały warsztatowe do oceny, naniesienia poprawek i ewentualnego dodania nowych pomysłów.

## **Krok V: Plany działań - cele, zadania, priorytety realizacyjne**

Zadanie to obejmowało wypracowanie planów działań (Action Plans) w wyodrębnionych wcześniej domenach strategicznych:

- Aktywizacja obszarów wiejskich
- Rozwój turystyki
- Rozwój małych i średnich firm handlowo – usługowo - produkcyjnych

Zdecydowano się, iż w grupach zadaniowych, które zostały na początku warsztatów wyodrębnione, sformułowane zostaną dla każdej z domen strategicznych: cele kierunkowe (strategiczne), cele operacyjne, oraz najważniejsze zadania i projekty. W ciągu intensywnych spotkań warsztatowych w zespołach zadaniowych powstały Action Plany w zdefiniowanych domenach strategicznych.

## **Krok VI: Strategia Rozwoju Gospodarczego**

Po etapie pracy w zespołach zadaniowych, gdzie wypracowano plany działań w poszczególnych domenach strategicznych doprowadzono do wspólnego spotkania zespołu, gdzie na forum zaprezentowano wyniki prac grup. Uzgodniono wspólnie zakres zmian (poprawek) do planów działań oraz przystąpiono do tworzenia listy priorytetowych zadań i projektów w grupach zadaniowych. Uczestnicy sformułowali listy priorytetowych zadań, które następnie przedyskutowano na forum całego zespołu. Dodatkowo członkowie zespołu przedyskutowali zasady monitoringu i przeglądów strategicznych, ustalając wspólnie z przedstawicielami władz coroczne przeglądy postępu prac nad strategią.

Równoległe z pracami nad „Strategią Rozwoju Gospodarczego dla Powiatu Ząbkowickiego” toczyły się prace nad „Strategią Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”. Konsultanci Centrum Doradztwa Strategicznego, na prośbę władz powiatu, uczestniczyli w dwóch kluczowych spotkaniach. Efektem jest opisanie poszczególnych celów (głównie na poziomie celów operacyjnych) „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” poprzez odniesienie ich do zapisów „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego”. Jest to niewątpliwie pierwszy w Polsce przypadek bezpośredniego scalenia dokumentu strategii powiatowej ze strategią regionalną.

Po zakończeniu prac nad planami działań przeprowadzono konsultację zapisów w gminach Powiatu Ząbkowickiego. Proszono samorządy gminne o szczegółową analizę planów działań, zwłaszcza pod kątem zamieszczenia w nich zadań gminnych ale o znaczeniu powiatowym w aspekcie rozwoju gospodarczego powiatu. Pomimo, że gminy miały na to zadanie jedynie pięć dni prace zostały wykonane przez wszystkich w terminie.

Zarząd Powiatu zaangażował się także w przygotowanie spotkań publicznych mających na celu rozpowszechnienie „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego”.

## **Krok VII: Monitoring i aktualizacja planu. Rekomendacje wdrożeniowe.**



Podczas ostatnich warsztatów ustalone zostały zasady wdrażania i monitoringu postępów prac w ramach strategii rozwoju gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego.

**Krok VIII: Szerokie upowszechnienie strategii rozwoju gospodarczego wśród społeczności lokalnej.  
Realizacja strategii.**

W Powiecie Ząbkowickim zdecydowano się na trzy spotkania publiczne. Ich uczestnikami byli młodzi mieszkańcy powiatu, przy czym każde ze spotkań odbywało się w innych miejscowościach: w Kamieńcu Ząbkowickim, Ząbkowicach Śląskich i Ziębicach. W spotkaniach uczestniczyli ponadto przedstawiciele władz lokalnych oraz Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego. Spotkania prowadzili konsultanci realizujący projekt, którzy przedstawili zakres dotychczasowych prac, metodologię pracy oraz treść merytoryczną wypracowanej strategii i jej przewidywane efekty. Spotkania te były bardzo udane ze względu na poziom merytorycznej dyskusji, wielość pytań i widoczne zaangażowanie uczestników spotkań w refleksję nad przyszłością powiatu. Spotkania zostały poprzedzone intensywną informacją medialną (prasa lokalna – „Tygodnik Powiatu Ząbkowickiego”, „Tygodnik Ziębicki”, „Wiadomości Powiatowe” oraz internet – strona [www.zabkowice.com.pl](http://www.zabkowice.com.pl)).

**Metody pracy stosowane przez konsultantów realizujących projekt w ramach projektu: Strategia Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego**

Praca konsultantów w ramach opracowywania „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” była przeprowadzana w oparciu o różnorodne i wzajemnie komplementarne metody pracy.

Podstawowymi metodami stosowanymi przez konsultantów były:

1. badania konsultingowe,
2. cykl prac warsztatowych z kluczowymi stakeholders w powiecie ( Zespół ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego),
3. metoda delficka,
4. badania klimatu przedsiębiorczości (BAS).

**Ad. 1. Badania konsultingowe**

W początkowej fazie procesu budowy strategii rozwoju gospodarczego konsultanci przeprowadzili badania konsultingowe służące ocenie istniejących założeń co do planów działań samorządu lokalnego w dziedzinie rozwoju gospodarczego. Jako podstawowe narzędzia pracy zastosowano wywiad pogłębiony z kluczowymi przedstawicielami stakeholders w Powiecie Ząbkowickim. Dodatkowo rozmawiano z lokalnymi ekspertami,

szefami kluczowych instytucji życia publicznego, liderami opinii.

## **Ad. 2. Cykl prac warsztatowych z kluczowymi stakeholders (Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego)**

Posiadając wiedzę na temat dotychczasowych prac nad strategią rozwoju gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego, w oparciu o badania konsultingowe, konsultanci zaprojektowali cykl warsztatów z kluczowymi stakeholders – Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego. Zdecydowano się na prowadzenie warsztatów metodami interaktywnymi z użyciem narzędzi (technik) treningowych, pozwalających uczestnikom indywidualnie i grupowo identyfikować, następnie analizować i w końcu proponować możliwe rozwiązania. Ten sposób pracy zakładał, że traktowano uczestników jako ekspertów posiadających znaczące doświadczenie, a rolą konsultantów jest facylitacja procesu uczenia się i nabywania umiejętności oraz proponowanie narzędzi i podawanie przykładów rozwiązań.

Za najważniejsze uznano stworzenie takiej sytuacji edukacyjnej, która pozwalałaby uczestnikom warsztatów uzyskać pewność, że to oni sami, a nie zewnętrzni konsultanci, są autorami analiz i rozwiązań.

Dodatkowo poprzez prace indywidualne i zespołowe proponowane przez konsultantów, uczestnicy nabyli umiejętność i wiedzę dotyczącą identyfikacji i analizowania problemu, uzyskiwania konsensusu, technik pracy zespołowej, sposobów poszukiwania i proponowania rozwiązań oraz co najistotniejsze - formułowania celów i jasnego argumentowania. Nie byłoby to możliwe bez stworzenia sprzyjających warunków warsztatowych. Z tego powodu każde spotkanie warsztatowe prowadzone było urozmaiconymi technikami: gry integracyjne, mini wykłady z użyciem folii prezentacyjnych, techniki kreatywne, prace z formularzem, techniki pracy zespołowej, moderowana dyskusja. Uczestnicy otrzymywali w trakcie prac materiały opisujące stosowane techniki treningowe oraz materiały dotyczące poszczególnych zagadnień.

## **Ad. 3. Metoda delficka**

Konsultanci mieli świadomość, że warsztatowy sposób pracy (techniki zespołowe) oprócz ewidentnych korzyści - efekt synergii, nie są także wolne od wad. Dlatego też po każdym warsztacie spisywano wypracowane przez jej uczestników materiały, opracowywano redakcyjnie i wysyłano z powrotem do Starostwa Powiatowego z prośbą o rozpowszechnienie ich wśród uczestników warsztatów. Konsultanci formułowali pytania dotyczące kwestii niejasnych, prosili o indywidualne opinie i o ponowną ocenę materiałów. Dopiero po uzyskaniu zwrotnych informacji materiał opracowywano merytorycznie i przekazywano do dalszej pracy na warsztatach. Dzięki tej zmodyfikowanej wersji metody delfickiej każdy z uczestników warsztatów miał możliwość spokojnej, indywidualnej i odłożonej w czasie analizy, a konsultanci uzyskiwali pewność, że nie popełniono rażących pomyłek i nie pominięto niczego istotnego. Dodatkowym atutem takiego trybu działania było utrzymywanie stałego kontaktu nie tylko na warsztatach, ale i w koniecznych przerwach między nimi.

#### **Ad. 4. Badanie klimatu przedsiębiorczości (BAS)**

W czerwcu 2000 r. przeprowadzono pośród pracodawców zatrudniających mieszkańców badanie ankietowe na temat klimatu dla przedsiębiorczości. Badanie stanowiło część procesu opracowania planu strategicznego rozwoju gospodarczego, finansowanego ze środków Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w ramach Programu Partnerstwo dla Samorządu Terytorialnego (LGPP).

Celem badania było uzyskanie wiarygodnych i możliwych do wykorzystania w praktyce informacji na temat postaw osób, które inwestują i tworzą miejsca pracy w Powiecie Ząbkowickim. Ankieta zawierała pytania dotyczące historii firmy, rodzaju prowadzonej działalności, zatrudnienia i zagadnień pracowniczych, informacji dotyczących nieruchomości posiadanych przez firmę, usług komunalnych i kontaktów z władzami lokalnymi, a także na temat ogólnej oceny Powiatu Ząbkowickiego jako miejsca do robienia interesów.

Wywiady przeprowadzili społecznie członkowie Zespołu ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego. Aby zachęcić pracodawców do udzielania wyczerpujących i szczerych odpowiedzi, osoby wypełniające kwestionariusze były zapewniane, że analizy danych zawarte w raporcie z badań nie będą zawierać nazw jakichkolwiek firm, a kwestionariusze pozostaną poufne.

Wyniki badań zapisane zostały w dokumencie „Badanie klimatu dla przedsiębiorczości na terenie Powiatu Ząbkowickiego”.

### **Harmonogram prac nad „Strategią Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego”**

#### **Zadanie 1. 4 maja – 1 czerwca 2000r.**

- Spotkanie organizacyjne LGPP – władze lokalne oraz konsultanci CDS s.c., określenie szczegółowych działań merytorycznych i organizacyjnych w ramach realizacji EDS.
- Wstępne spotkanie Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego (KSRG); przedstawienie programu i harmonogramu działań, wprowadzenie do zagadnień planowania strategicznego; zorganizowanie się KSRG, przegląd dotychczasowych prac strategicznych, wprowadzenie do badań nad klimatem przedsiębiorczości Powiatu Ząbkowickiego, określenie współpracy przy analizie profilu gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego.

#### **Zadanie 2. 2 czerwca – 14 lipca 2000r.**

- Zbieranie informacji i analiza. Przygotowanie „Profilu społeczno – gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego”. Przeprowadzenie badań dotyczących klimatu przedsiębiorczości i ich analiza.
- Przygotowanie i przeprowadzenie spotkania warsztatowego Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego, celem którego była prezentacja „Profilu społeczno – gospodarczego” oraz „Badania klimatu dla przedsiębiorczości na terenie Powiatu Ząbkowickiego”.

**Zadanie 3. 15 lipca – 6 października 2000r.**

- Przygotowanie i przeprowadzenie trzeciego spotkania warsztatowego Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego, celem którego było określenie misji rozwoju Powiatu Ząbkowickiego.
- Przygotowanie i przeprowadzenie czwartego spotkania warsztatowego Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego, celem którego było przeprowadzenie analizy SWOT dla Powiatu Ząbkowickiego (w ramach jego rozwoju gospodarczego).

**Zadanie 4. 7 października – 15 listopada 2000r.**

- Przygotowano i przeprowadzono po trzy spotkania warsztatowe grup zadaniowych Komisji ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego. Celem spotkań (pracy w grupach zadaniowych) było:
  - stworzenie ostatecznej listy kluczowych problemów strategicznych dla wybranych domen rozwoju gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego;
  - opisanie pożądanego stanu docelowego w każdej z domen strategicznego rozwoju powiatu;
  - sformułowanie planów działań (action plans) poprzez opisanie celów strategicznych, operacyjnych oraz zadań do realizacji dla każdej z domen strategicznych;
  - opisanie każdego z zadań poprzez: tytuł zadania, odpowiedzialność za jego realizację, termin realizacji, wskazanie źródeł finansowania;
  - utworzenie listy zadań priorytetowych do realizacji.

**Zadanie 5. 16 listopada – 30 listopada 2000r.**

- Przygotowanie i przeprowadzenie ósmego spotkania warsztatowego z Komisją ds. Strategii Rozwoju Gospodarczego, którego celem było ostateczne ustalenie listy zadań priorytetowych do realizacji w ramach strategii rozwoju gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego oraz opracowanie procedur wdrażania strategii na poziomie: merytorycznym, organizacyjnym i społecznym.

**Zadanie 6. 1 grudnia – 15 grudnia 2000r.**

- Przeprowadzenie trzech spotkań publicznych w celu skonsultowania zapisów strategii ze społecznością Powiatu Ząbkowickiego.

**13 grudnia 2000r.**

- Spotkanie podsumowujące prace nad „Strategią Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego”.

**MISJA WEDŁUG MODELU ASHRIDGE**

**CZTERY WYMIARY MISJI**

## MISJA WEDŁUG MODELU ASHRIDGE

### CZTERY WYMIARY MISJI

**Czemu służy misja? Jaka jest jej rola w rozwoju gminy, powiatu, regionu, organizacji czy firmy ?**

Są to zagadnienia niezmiernie wagi. Obecnie większość jednostek samorządowych, organizacji czy firm w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej ma formalnie sformułowaną Misję (tzw. Deklarację Misji), należy jednak wyraźnie odróżnić fakt posiadania takiego dokumentu od samej misji czy jej poczucia. Utożsamienie się z misją jest istotne, **jeśli członkowie społeczności lokalnej mają wierzyć w ukierunkowany rozwój** swojej gminy, powiatu, regionu, organizacji czy firmy - **muszą mieć poczucie, że ich gmina, powiat, organizacja, firma istnieje po to, żeby coś osiągnąć.**

Koncepcja Misji, jej poczucia i utożsamienia, dotyczy wszystkich aspektów, kierunków rozwoju, gminy powiatu, regionu, organizacji czy firmy. Gdy członkowie społeczności lokalnej czy pracownicy rozumieją i wierzą w jasno sprecyzowane cele strategii rozwoju organizacji czy jednostki samorządowej, widzą jak inni wnoszą swój wkład w jego wzrost, przynosi to duży efekt motywacyjny.

Dobrze sformułowana Misja zawiera wszystkie z niżej przedstawionych elementów:

1. **Cel** - po co istniejemy, sens naszego istnienia,
2. **Strategia** - domeny działalności, obszary naszego działania, pozycje jakie chcemy zajmować oraz przewagi konkurencyjne jakie posiadamy (w czym jesteśmy lepsi od otoczenia),
3. **Wartości** - w co wierzymy, co popieramy,
4. **Standardy zachowań** - polityka i schematy zachowań organizacyjnych.

## **MISJA - model Ashridge dla Powiatu Ząbkowickiego**

**CELE** (sens istnienia/ główna funkcja):

**1. Rozwój gospodarczy poprzez aktywizację drobnego przemysłu i usług:**

- Rozwój rolnictwa i przetwórstwa rolno – spożywczego o standardzie europejskim.
- Rozwój przemysłu elektronicznego.
- Stwarzanie prawnych możliwości i finansowych zachęt dla inwestorów zewnętrznych i wewnętrznych oraz małych i średnich firm.
- Tworzenie dobrego klimatu dla przedsiębiorczości (ujednoczenie systemu pomocy ekonomicznej, łagodzenie skutków ryzyka).

**2. Rozwój regionu przez wyeksponowanie jego walorów turystycznych:**

- Doskonalenie i poszerzanie bazy turystycznej.
- Przystąpienie do dolnośląskich organizacji turystycznych.
- Rozwój agroturystyki.
- Poprawa stanu środowiska naturalnego.
- Zagospodarowanie terenów podgórskich nie wykorzystanych rolniczo na tereny do uprawiania sportów, w tym i prestiżowych.
- Powiat Ząbkowicki – ośrodek turystyczny z bogatą bazą noclegową, hotelową, gastronomiczną.
- Promocja powiatu, jego walorów.

**3. Poprawa warunków życia każdego mieszkańca powiatu:**

- Zmniejszenie bezrobocia do poziomu minimum głównie poprzez tworzenie nowych firm rodzinnych.
- Zakończenie rozpoczętych inwestycji infrastrukturalnych zwłaszcza mających doprowadzić do poprawy stanu środowiska naturalnego.

**4. Silne zaakcentowanie obecności powiatu w działaniach podejmowanych w ramach Euroregionu Polska – Czechy – Niemcy**

# STRATEGIA

## Domena strategiczna

### **Aktywizacja obszarów wiejskich**

- Przetwórstwo lokalnych zasobów naturalnych i produktów rolno – spożywczych.
- Przetwórstwo warzyw i owoców dla potrzeb kraju oraz na eksport.
- Otwarcie na rynki zewnętrzne.
- Promocja rolnictwa ekologicznego.
- Rozwój hodowli i rybołówstwa śródlądowego.

#### Pozycja na rynku:

- Π Obecna pozycja – słaba.
- Π Osiągnięcie w skali województwa znaczącej pozycji wśród powiatów zajmujących się przetwórstwem rolno – spożywczym.

#### Przewagi konkurencyjne:

- ◆ Istnienie niewykorzystanych zasobów naturalnych i produktów rolnych do przetwórstwa i hodowli ryb.
- ◆ Posiadanie dobrych gleb pod uprawę warzyw i owoców ekologicznych.
- ◆ Duży udział powierzchni rolnej w ogólnej powierzchni powiatu.
- ◆ Dobra baza zakładowa istniejących firm.

#### Kluczowe problemy strategiczne:

- Brak odpowiedniej polityki rolnej na poziomie państwa skutkujący ciągłym niedoinwestowaniem gospodarstw rolnych.
- Nieprzygotowanie rolników do funkcjonowania w gospodarce rynkowej, o dużej konkurencyjności spowodowany ich niskim poziomem wykształcenia.



## Domena strategiczna

### **Rozwój turystyki**

- Rozwój turystyki krajoznawczej i pobytowej.
- Rozwój turystyki w oparciu o zasoby akwenów wodnych istniejących i budowanych.
- Rozwój turystyki górskiej, turystyki rowerowej (możliwość połączenia krajowych tras rowerowych z trasami po stronie czeskiej) i turystyki narciarskiej.
- Agroturystyka.

#### Pozycja na rynku:

- Π Turystyka na skalę województwa.
- Π „Zaplecze” dużych miast i ośrodków przemysłowych Województwa Dolnośląskiego.

#### Przewaga konkurencyjna:

- ◆ Czyste powietrze.
- ◆ Mikroklimaty w Brzeźnicy, Żdanowie i Chwalisławiu.
- ◆ Ciekawe ukształtowanie terenu, piękne krajobrazy, trzy zbiorniki wodne.
- ◆ Korzystne położenie komunikacyjne, położenie przy granicy.
- ◆ Ciekawie poprowadzone i dobrze oznakowane szlaki górskie.
- ◆ Liczne atrakcje turystyczne.
- ◆ Zabytki klasy europejskiej i ogólnopolskiej, Europejski Szlak Cysterski, Europejski Szlak Długodystansowy E3.
- ◆ Ząbkowice Śląskie – ważne pod względem historycznym miasto Dolnego Śląska.

#### Kluczowe problemy strategiczne:

- Brak kontynuacji tradycji turystycznych w ostatnich 50 latach.
- Brak koncepcji rozwoju turystyki jako ważnej gałęzi gospodarczej połączonej z brakiem wyraźnego określenia sfer działań w turystyce należących bądź do samorządu, bądź do osób prywatnych.

## Domena strategiczna

### **Rozwój małych i średnich firm usługowo-handlowo-produkcyjnych**

- Rozwój handlu ze względu na dobre położenie przy ważnych szlakach komunikacyjnych.
- Rozwój drobnych firm usługowych nastawionych głównie na obsługę turystyki, rolnictwa i handlu.
- Rozwój niewielkich firm produkcyjnych: przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego (tartaki, produkcja mebli) i budowlanego na bazie materiałów lokalnych takich jak np. żwir, piasek, kaolin\*, przemysłu elektronicznego i elektrotechnicznego oraz przedsiębiorstwa zajmujące się eksploatacją kruszywa.

\* surowce skalne

#### Pozycja na rynku:

- Π Obecna pozycja – słaba.
- Π Przyszła pozycja – średnia na Dolnym Śląsku.

#### Przewaga konkurencyjna:

- ◆ Dobra dostępność komunikacyjna.
- ◆ Dobre położenie geograficzne (bliskość stolicy Dolnego Śląska, położenie przy granicy).
- ◆ Liczna grupa młodych, dobrze wykształconych ludzi (duża ilość szkół średnich o wysokim poziomie nauczania).
- ◆ Możliwość pozyskiwania tańszej energii z elektrowni wodnych.

#### Kluczowe problemy strategiczne:

- Niekorzystna polityka podatkowa państwa owocująca w bariery administracyjne i podatkowe.
- Brak dobrego klimatu dla przedsiębiorczości tworzonego przez samorządy lokalne.

## **WARTOŚCI**

Właściwie trudno jest określić wartości charakterystyczne dla Powiatu Ząbkowickiego. Wynika to z faktu, że ludność na tym terenie jest bardzo zróżnicowana pod względem etnicznym. Mieszkańcy powiatu to bowiem ludzie z różnych części Polski, którzy zostali tu przesiedleni po II wojnie światowej.

### **Wartości pozytywne**

#### **1. Rodzina**

#### **2. Współpraca**

- Wzajemna pomoc
- Uczciwa konkurencja

#### **3. Praca**

- Chęć podjęcia pracy
- Wiara w stałe, choć powolne przesuwanie się do przodu
- Kompetencja
- Wykształcenie

#### **4. Patriotyzm lokalny**

#### **5. Chęć poprawy bytu wśród mieszkańców**

#### **6. Uczciwość**

### **Wartości negatywne**

#### **1. Mała inicjatywa**

- Nastawienie na maksymalny zysk przy bardzo niskim standardzie usług.

#### **2. Brak elastyczności w pracy zawodowej**

- Niechęć do nauki nowego zawodu.

#### **3. Pasywność społeczna, marazm**

#### **4. Coraz mniejsza wiara w opłacalność produkcji rolnej zwłaszcza w przypadku małych gospodarstw**

#### **5. Bezinteresowna zawiść**

#### **6. Postawa roszczeniowa**

## **STANDARDY ZACHOWAŃ**

## **Obecne**

- 1. Oczekiwanie na pomoc z zewnątrz**
  - Roszczeniowość
  - Brak motywacji
- 2. Niechęć do zmian**
- 3. Bierność**
- 4. Pasywność**
- 5. Brak samodzielności w podejmowaniu decyzji**
- 6. Strach przed indywidualną odpowiedzialnością**

## **Przyszłe**

- 1. Konsultowanie decyzji**
  - Konsultowanie wszystkich decyzji z radnymi.
  - Konsultowanie decyzji o znaczeniu strategicznym dla gminy ze społeczeństwem.
  - Konsultacja ze środowiskiem gospodarczym.
- 2. Odpolitycznienie procesu podejmowania decyzji**
- 3. Weryfikacja wcześniej podjętych decyzji na etapie ich realizacji**
- 4. Gotowość decydentów do podejmowania ryzyka oraz do brania odpowiedzialności za swoje działania**
- 5. Godziwe wynagrodzenie za dobrą pracę i tworzenie nowych miejsc pracy**
  - Stworzenie możliwości awansu dla ludzi młodych
- 6. Współpraca**
  - Współpraca samorządów gminnych z podmiotami gospodarczymi.
  - Zachęcanie przez władze powiatu wszystkich mieszkańców do wspólnego działania, integracja mieszkańców powiatu.
- 7. Aktywna pomoc ludziom dotkniętym patologią taką jak np. alkoholizm czy narkotyki**

## **DEKLARACJA MISJI**

**Pragniemy, aby Powiat Ząbkowicki stał się jednym z ważniejszych w Polsce ośrodków przetwórstwa rolno – spożywczego spełniającym standardy światowe. W tym celu będziemy realizowali przedsięwzięcia zmierzające do poprawy stanu środowiska naturalnego oraz promocji rolnictwa.**

**Dzięki stworzeniu przez władze powiatu dobrego klimatu dla przedsiębiorczości i dzięki chęci samych mieszkańców do poprawy swojego bytu możliwy stanie się rozwój małych i średnich firm usługowo – handlowo – produkcyjnych.**

**Obok rozwoju rolnictwa, przetwórstwa rolno – spożywczego oraz rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości coraz ważniejszego znaczenia nabierze także turystyka. Zabytki klasy europejskiej i ogólnopolskiej, mikroklimaty, piękne krajobrazy oraz niemniej ważne dobre położenie komunikacyjne, jak również przemyślana kampania promocyjna zaowocują stworzeniem z Powiatu Ząbkowickiego znaczącego ośrodka turystycznego Dolnego Śląska.**

**Powiat Ząbkowicki stanie się więc prężnie rozwijającą się wspólnotą gmin, a każdy z jej mieszkańców będzie mógł czuć się współautorem tego sukcesu, gdyż dzięki konsultacjom społecznym wpływać będzie w znaczący sposób na kierunki rozwoju całego powiatu. Śmiałe, acz rozważne postępowanie decydentów, konsekwencja w działaniu oraz wzięcie odpowiedzialności za podejmowane decyzje przyczynią się do wzrostu zaufania do władzy ze strony mieszkańców oraz wzbudzać będą ciekawość władz powiatowych z całej Polski.**

**ANALIZA SWOT,**  
**czyli**  
**ANALIZA MOCNYCH I SŁABYCH STRON**  
**ORAZ ZEWNĘTRZNYCH**  
**SZANS I ZAGROŻEŃ**

## ANALIZA ZASOBÓW I OTOCZENIA SWOT

Jest to metoda analizy sytuacji społeczności lokalnej. Nazwa techniki pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

<b>S</b> - Strengths	- Silne strony, atuty	ZASOBY
<b>W</b> - Weaknesses	- Wady, słabości, słabe strony	
<b>O</b> - Opportunities	- Okazje, możliwości, szanse	OTOCZENIE
<b>T</b> - Threats	- Trudności, zagrożenia	

Technika ta, oceniająca zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne czynniki, mogące mieć wpływ na powodzenie planu strategicznego stanowi użyteczną pomoc prowadzącą do dokonania analizy zasobów i otoczenia gminy/regionu oraz określenia priorytetów.

W celu uzyskania jasnej analizy traktuje się atuty i silne strony jako czynniki wewnętrzne z punktu widzenia społeczności lokalnej, na które społeczność ma wpływ, a okazje i zagrożenia jako czynniki zewnętrzne znajdujące się w otoczeniu.

(Otoczenie można podzielić na dwie sfery. Po pierwsze mamy do czynienia z otoczeniem przyrodniczo - geograficznym, po drugie z otoczeniem abstrakcyjnym np. prawo, system polityczny, trendy i przemiany ogólnospołeczne i gospodarcze, a nawet przemiany i trendy światowe.)

Analiza tego typu znacznie ułatwia identyfikację atutów i możliwości, które należy szczególnie wykorzystać oraz słabych stron i zagrożeń, które należy przezwyciężyć.

Generalnie dziedziny, w których społeczność wykazuje siłę można najłatwiej i najproduktywniej wykorzystać. Poprzez jasne określenie atutów i możliwości można stworzyć i wykorzystać nowe koncepcje i plany.

Dziedziny słabości i zagrożeń należy sobie jasno uprzytomnić. Niektóre ze słabości mogą być kontrolowane i z łatwością skorygowane, inne mogą być poza zasięgiem kontroli społeczności. Te zagrożenia należy określić i rozważyć w ramach planu działania.

## Analiza SWOT

### Domena strategiczna

### Aktywizacja terenów wiejskich

#### **SILNE STRONY:**

- Dobre warunki glebowo-klimatyczne:
  - Gleby II klasy bonitacyjnej w rejonie Ziębic, Kamieńca i Ciepłowód,
  - Gleby III i IV klasy bonitacyjnej w zachodniej części powiatu;
  - **Stosunkowo małe skażenie środowiska, związane z małą ilością stosowanych nawozów i środków chemicznych.**
- Korzystne warunki do hodowli zwierzęcej – bydła wołowego i trzody chlewnej – tereny podgórze: Błotnica, Brzeźnica, Doboszowice, Dzbanów, Kamieniec Ząbkowicki, Mąkolno, Ożary, Płonica, Potworów, Starczów.
- Dość dobrze rozwinięte zaplecze dla rolnictwa:
  - Duża liczba zakładów zajmujących się przetwórstwem rolnym np.: EURO-FARM Stolec, PLON Kamieniec Ząbkowicki (produkcja pasz), ubojnie i przetwórnice mięsne TAURUS, He-Ma, Zakład Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego w Ziębicach (przetwórstwo warzyw i owoców), Rolnicze Przedsiębiorstwo Produkcyjno – Handlowe w Ziębicach, „Nasiona Kobierzyc” w Henrykowie, Ośrodek Hodowli Zarodowej w Kamieńcu Ząbkowickim.
  - Przedsiębiorstwa zajmujące się sprzedażą nawozów, pasz, maszyn i urządzeń do produkcji rolnej np.: AGROMA w Ząbkowicach Śląskich, POL-TOR Chałupki, EURO-FARM Stolec.
- W większości rolniczy charakter gmin z tradycjami w przetwórstwie owocowo-warzywnym (Ziębice, Ciepłowody);
- Zaplecze oświatowe dla rolnictwa – Zespół Szkół Agrotechnicznych w Kamieńcu Ząbkowickim, chęć młodych ludzi do pracy w rolnictwie;

#### **SŁABE STRONY:**

- Rozdrobnienie gospodarstw rolnych – zbyt duża liczba małych, słabych ekonomicznie gospodarstw rolnych nie mających szans w nowoczesnej gospodarce (średnia wielkość gospodarstwa wynosi 8,1 ha; ok. 60% ogółu gospodarstw o powierzchni poniżej 5 ha, ok. 18% - gospodarstwa 5-10 ha, ok. 22% - gospodarstwa powyżej 10 ha.
- Małe zasoby finansowe rolników, utrudniające inwestycje w gospodarstwa rolne.
- Brak koordynacji działań i przepływu informacji pomiędzy producentami i przetwórcami rolnymi, niskie zainteresowanie rolników możliwością wspólnych działań.
- Ucieczka ludzi młodych, wykształconych do większych miast, duża liczba osób starszych, pracujących w gospodarstwach rolnych.
- Nieuregulowane kwestie prawno - własnościowe gospodarstw rolnych – wspólnoty w ok. 20-30% gospodarstw.



## **Rozwój turystyki**

*Uwaga: tekst pogrubiony to wskazanie zdecydowanie silnych stron dla rozwoju turystyki w Powiecie Ząbkowickim.*

### **SILNE STRONY:**

- **Duża ilość zabytków wpisanych do rejestru lub wykazu zabytków architektury i budownictwa (około 130 obiektów), a w tym kilka prawdziwych „perełek”:**
    - Zespoły klasztorne Cystersów w Henrykowie i Kamieńcu Ząbkowickim
    - Pałac w Kamieńcu Ząbkowickim oraz piękny zespół parkowo – ogrodowy z połowy XIX w. (98 gatunków drzew i krzewów w wieku od 90 do 170 lat)
    - Sanktuarium Maryjne w Bardzie
    - Krzywa Wieża w Ząbkowicach Śląskich
    - Twierdza górską w Srebrnej Górze
    - Interesujące architektonicznie i historycznie kościoły w każdej gminie
  - **Walory krajobrazowe wraz z atrakcyjnymi terenami górskimi:**
    - Góry Sowie - najstarsze góry Europy (obszary chronionego krajobrazu)
    - Góry Bardzkie i Złote (obszary chronionego krajobrazu)
    - Najbliższe Wrocławia góry
    - Śnieżnicki Park Krajobrazowy w rejonie Złotego Stoku
    - Dwa rezerваты cisów w Brzeźnicy
    - Fragment d. Puszczy Śląskiej – tzw. Las Bukowy z rezerwatem Muszkowicki Las Bukowy
    - Czyste powietrze
    - Dawne ośrodki górnicze w Złotym Stoku (Kopalnia Złota), Srebrnej Górze i Szklarach
    - Muzeum Sprzętu Gospodarstwa Domowego w Ziębicach
  - **Możliwość aktywnego wypoczynku - liczne szlaki turystyczne – piesze, o różnym stopniu trudności**
    - I: Kamieniec Ząbkowicki – Ożary (niebieski)
    - II: Ożary – Złoty Stok – Bardo (zielony)
    - III: Paczków – Ziębice – Chałupki – Lubnów (żółty)
    - IV: Stolec – Skalki – Bobolice – Ziębice (żółty)
    - Odcinek Międzynarodowego Szlaku Cysterskiego dla zmotoryzowanych: Lubiąż – Krzeszów – Henryków – Kamieniec Ząbkowicki – Bardo – Jemielnica – Rudy
    - Europejski Górski Szlak Długodystansowy „E 3” (niebieski) - Przełęcz Woliborska - Przełęcz Kłodzka
    - Główny Szlak Sudecki im. M. Orłowicza (czerwony) odcinek Przełęcz Woliborska – Srebrna Góra.
- oraz **ścieżki rowerowe** w gminie Złoty Stok, które mogą być połączone ze ścieżkami rowerowymi w gminach czeskich, w gminie Stoszowice: Olbrachcice – Srebrna Góra.
- Cykliczna impreza kulturalna „Folk Fiesta – Era GSM” w Ząbkowicach Śląskich
  - **Warunki do rozwoju agroturystyki w gminach Bardo, Złoty Stok, Kamieniec Ząbkowicki, Stoszowice – malownicze wsie na Przedgórzu, zbiorniki wodne, zabytki, możliwość wędkowania (sum, sandacz, szczupak, karp, amur)**

- **Perspektywa powstania kaskady zbiorników wodnych w pobliżu Kamieńca Ząbkowickiego**
- Węzeł kolejowy w Kamieńcu Ząbkowickim
- Dość gęsta sieć dróg powiatowych łącząca poszczególne gminy
- Korzystne położenie geograficzne:
  - Położenie na linii wschód – zachód, północ – południe
  - Droga Wrocław – Kudowa biegnąca przez powiat
  - Położenie przy granicy z Czechami
  - **Bliskość Austrii, Niemiec i Czech (z Ząbkowic Śl. jest większa odległość do Warszawy niż do Wiednia, Berlina i Pragi)**
  - Położenie na trasie do terenów o wysokiej atrakcyjności turystycznej – uzdrowiska kłodzkie.

## **SŁABE STRONY:**

*Uwaga: tekst pogrubiony to wskazanie zdecydowanie słabych stron dla rozwoju turystyki w Powiecie Ząbkowickim.*

- Nieliczna baza noclegowa (brak hoteli, pensjonatów, schronisk)
- Niewiele punktów gastronomicznych
- **Zabytki zaniedbane, „nieprzystosowane” do zwiedzania – brak informacji o czasie otwarcia zabytków, etc., dodatkowo zabytki często zamknięte.**
- Mało rozwinięta infrastruktura wodno – ściekowa
  - Okresowe braki wody w Srebrnej Górze
- Brak infrastruktury technicznej wzdłuż jezior, co uniemożliwia rozwój gastronomii i hotelarstwa, a nawet tworzenie pól namiotowych
- **Brak zintegrowanej informacji turystycznej**
- **Brak współpracy pomiędzy gminami**
- **Brak koncepcji promocji walorów turystycznych**
- Stosunkowa bliskość innych, bardzo dobrze znanych ośrodków turystycznych takich jak Duszniki, Łądek Zdrój, Stronie Śląskie, Kudowa Zdrój – Powiat Ząbkowicki jest tylko jedno- lub dwudniowym „przystankiem w drodze” do tych ośrodków. *Słaba strona do wykorzystania – możemy „wylapywać” turystów przejeżdżających przez teren powiatu.*
- Zanik tradycji prowadzenia działalności turystycznej w ostatnim 50-leciu
- **Przekonanie o nieopłacalności inwestowania w turystykę**
- **Brak kapitału na inwestycje w sferze turystyki**
- **Nieumiejętne korzystanie lub wręcz nie korzystanie z funduszy zewnętrznych**
- **Ograniczone środki finansowe mieszkańców**
- **Brak wsparcia samorządów dla ewentualnych przedsiębiorców w sferze turystyki (np. brak systemu ulg podatkowych czy brak pomocy w promocji – tu: narzędzie do wspomagania rozwoju turystyki na terenie powiatu)**
- Słaba edukacja przedsiębiorców
- Zły stan dróg
- Brak miejsc parkingowych w miastach
- Sezonowość turystyki (2-3 miesiące)

## **Rozwój małych i średnich firm usługowo-handlowo – produkcyjnych**

### **SILNE STRONY:**

- Duże zasoby surowców:
  - Pokłady kamienia drogowego w Braszowicach – prognozowana ok. 15-letnia możliwość eksploatacji złóż
  - Pokłady piasku i żwiru w gminie Kamieniec Ząbkowicki – prognozowana 25 – 40-letnia możliwość eksploatacji złóż (aktualne wydobycie ok. 400 tys. ton rocznie)
  - Pokłady piasku w Potworowie gmina Bardo – prognozowana ok. 15-letnia możliwość eksploatacji złóż
  - Prawie 20 % udziału powierzchni lasów i gruntów leśnych w ogólnej powierzchni powiatu
  - Duże pokłady surowców skalnych, sjenodioryty (Przedborowa, Brodziszów) serpentynity (Masyw Grochowej i Szklar) granitoidy (Złoty Stok)
  - Pokłady magnezytu (rejon Braszowic, Grochowa)
  - Pokłady złoża kamieni szlachetnych i ozdobnych - chryzopraz, chalcedon, opal (Szklary, Grochów).
  - Pokłady bazaltu (rejon Ziębic), nieeksploatowane – Targowica.
- Korzystne położenie geograficzne połączone z dość dobrą dostępnością drogową i kolejową:
  - Bliskość rynków zbytu w Austrii, Niemczech, Czechach
  - Bliskość do stolicy Dolnego Śląska
  - Położenie przy granicy z Czechami
  - Droga międzynarodowa E 67 (nr 8)
  - Droga krajowa 408 (Paczków – Złoty Stok)
  - Droga wojewódzka Grodków - Świdnica
  - Stacje PKP: Bardo, Kamieniec Ząbkowicki (węzeł komunikacyjny), Ziębice, Ząbkowice Śląskie.
- Tania siła robocza wynikająca z ponad 20 % bezrobocia (dane ze stycznia 2001 r.), charakteryzująca się wzrastającą chęcią znalezienia pracy
- Duch przedsiębiorczości szczególnie wśród wykształconych ludzi
- Lokalne ulgi podatkowe dla początkujących przedsiębiorców tworzących miejsca pracy
  - Zwolnienia z podatku od nieruchomości (od 50 do 100% z zależności od ilości utworzonych nowych, stałych miejsc pracy)
  - Zróżnicowanie stawek podatku od środków transportu
- Ważne w Polsce firmy z Powiatu Ząbkowickiego:
  - Najlepsza (nr 1) w Polsce firma pod względem produkcji ćwierci wołowych – Firma „Taurus” w Ziębicach
  - Jedna z najlepszych w Polsce firm produkujących okna – Firma „Urzędowski” w Ziębicach
  - Jeden z najlepszych OHZ-ów pod względem produkcji mlecznej – partner firmy Danone – Ośrodek Hodowli Zarodowej w Kamieńcu Ząbkowickim,

### Gospod. Starców

- Duży potencjał techniczny (zakłady produkcyjne funkcjonujące w bardzo ograniczonym zakresie lub w ogóle, będące w trakcie restrukturyzacji, walczące o przetrwanie na wolnym rynku, możliwość zwiększenia produkcji o ok. 25% bez konieczności dofinansowania) – Polifarb w Złotym Stoku, Bardeckie Zakłady Papiernicze w Bardzie, Zakłady Przetwórstwa Owocowo – Warzywnego w Ziębicach, Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska „Gomi” w Ciepłowodach (filia Mleczarni Grodków), PPUiH „TOR” w Ząbkowicach Śl., PPUiH „TEJA” w Ząbkowicach Śl.

### **SŁABE STRONY:**

- Brak kompleksowej koncepcji na zagospodarowanie majątku po dawnych zakładach
- Zbyt długie pozostawanie bez pracy tej samej grupy osób, którą stanowią osoby o niskich kwalifikacjach (ok. 75% ogółu bezrobotnych to ludzie z wykształceniem zasadniczym zawodowym, podstawowym lub niepełnym podstawowym) budzi w nich niechęć do pracy, ztracają wzorce pracy
- Strach przed prowadzeniem firmy ze względu na koszty i słabe przekonanie o pomyślności
- Brak szeroko pojętej informacji:
  - Brak informacji o warunkach i możliwościach prawnych, finansowych, technicznych i technologicznych dla ludzi pragnących rozpocząć działalność gospodarczą
  - Bardzo słabe więzi kooperacyjne, brak informacji o możliwościach skutecznego kooperowania firm
  - Słaby system przepływu informacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi a władzą lokalną
- Brak dobrego klimatu dla przedsiębiorczości
  - Zróżnicowany poziom zainteresowania samorządów gmin rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw
  - Często spotykana niechęć udzielania wyczerpującej informacji czy pomocy ze strony urzędników administracji publicznej indywidualnym przedsiębiorcom, inwestorom
  - Słaba promocja działalności gospodarczej
- Słabo rozwinięta infrastruktura wodno – ściekowa
  - Zbyt słabo rozbudowana sieć kanalizacyjna skutkuje nieoczyszczaniem wszystkich wymagających oczyszczenia ścieków (w 1998 r. oczyszczano zaledwie 48% ścieków wymagających oczyszczenia)
  - Oczyszczalnie ścieków o zbyt małej przepustowości
  - Brak oczyszczalni, która umożliwiałaby usuwanie biogenów w podwyższonym standardzie
- Brak uzbrojonych terenów pod inwestycje

### **OKAZJE, SZANSE**

#### **1. Aktywizacja terenów wiejskich:**

- Pozytywne zmiany prawne, dopinające do jednoczenia bardzo rozdrobnionych firm, gospodarstw rolnych
- Wzrastająca ilość wyjazdów poza miasto, do cichej i spokojnej okolicy, na wieś

## **2. Rozwój turystyki:**

- Moda na turystykę aktywną, wyjazdy poza miasto
- Wzrastająca ilość wycieczek weekendowych rodzin szukających miejsca do „wydania pieniędzy”
- Coraz większa ilość rodzin posiadających samochody, co uniezależnia od komunikacji zbiorowej i daje możliwość spontanicznych wyjazdów
- Istniejące i przyszłe fundusze pomocowe:
  - Wykorzystanie środków na ochronę środowiska z Programu „ODRA 2006”
  - Środki z Europejskiego Banku Inwestycyjnego na odbudowę infrastruktury po powodzi z 1997 r.
  - Działające i projektowane fundusze europejskie na integrację młodzieży
- Uczestnictwo w programach międzyregionalnych – Program „ODRA 2006”
- Uczestniczenie w europejskim programie zagospodarowania dwutlenku węgla
- Nacisk państw zachodnich (szczególnie Niemcy z racji sąsiedztwa) na ochronę środowiska i możliwość zdobycia w związku z tym dodatkowych środków zewnętrznych
- Zainteresowanie Niemców (byłych mieszkańców) tym terenem

## **3. Rozwój małych i średnich firm usługowo - handlowo – produkcyjnych:**

- Moda na turystykę aktywną, wyjazdy poza miasto
- Wzrastająca ilość wycieczek weekendowych rodzin szukających miejsca do „wydania pieniędzy”
- Moda na posiadanie przez zamożnych ludzi tzw. domów sobotnio – niedzielnych najlepiej położonych w cichej i ładnej okolicy, na wsi
- Uczestnictwo w programach międzyregionalnych – Program „ODRA 2006”
- Dobre położenie geograficzne
- Zainteresowanie Niemców (byłych mieszkańców) tym terenem
- Starania Wrocławia o organizację Targów EXPO w 2010 r.

## **TRUDNOŚCI, ZAGROŻENIA**

### **1. Aktywizacja terenów wiejskich:**

- Warunki atmosferyczno – klimatyczne (zagrożenie powodziowe)
- Duża konkurencja na rynku
- Mało stabilna polityka gospodarcza państwa
- Brak programu ochrony terenów wiejskich Powiatu Ząbkowickiego, w tym ludności wiejskiej i sfer okołorolniczych w okresie przedakcesyjnym.

### **2. Rozwój turystyki:**

- Mało stabilna polityka gospodarcza państwa
- Duża konkurencja na rynku
- Wysoka dekapitalizacja majątku i infrastruktury terenu
- Niedostateczny stan infrastruktury technicznej (sieć wodociągowa, drogi, oczyszczanie ścieków, wysypiska śmieci).

### **3. Rozwój małych i średnich firm usługowo -handlowo – produkcyjnych:**

- Mało stabilna polityka gospodarcza państwa
- Bariery administracyjno – prawne (biurokracja, fiskalizm)
  - Wysokie stawki podatków centralnych dla przedsiębiorców
- Mała dostępność do kapitału
  - Małe fundusze dla Powiatowego Urzędu Pracy na finansowanie stażystów, kredytów itp.
  - Brak nisko oprocentowanych kredytów
- Brak równouprawnienia prywatnych przedsiębiorców przy korzystaniu ze świadczeń ZUS
- Duża konkurencja na rynku
- Tworzenie specjalnych stref ekonomicznych
  - Bliskość obszarów, na których utworzono specjalne strefy ekonomiczne – Kłodzko, Dzierżoniów, Legnica
- Wysoka dekapitalizacja majątku i infrastruktury terenu
- Brak programu ochrony w początkowym okresie rodzimych producentów i konsumentów przed wstąpieniem do Unii Europejskiej
- Niechęć młodych ludzi do pozostania w małym miasteczku i prowadzenia małomiasteczkowego stylu życia

# **ZAPIS PLANÓW DZIAŁAŃ**

## **ACTION PLANS**

# AKTYWIZACJA OBSZARÓW WIEJSKICH

## Opis pożądanego stanu docelowego

W przyszłościowej wizji rolnictwa powiatu ząbkowickiego uwidaczniają się duże, liczące powyżej 20 ha gospodarstwa specjalistyczne o znacznym potencjale produkcyjnym i ekonomicznym. Gospodarstwa te zarządzane są przez rolników, posiadających odpowiednie kwalifikacje z zakresu produkcji rolnej i agrobiznesu. W otoczeniu nowoczesnych gospodarstw zajmujących się produkcją roślinną i zwierzęcą funkcjonują zarówno małe, rodzinne przetwórnice rolne, jak również większe firmy o ugruntowanej pozycji na rynku spożywczym w kraju i za granicą.

Właściciele gospodarstw o podobnym profilu produkcji powinny łączyć się w grupy producenckie, które uzyskują odpowiednie wsparcie finansowe i merytoryczne ze strony rządu polskiego i organizacji rolniczych. Grupy producenckie umożliwiają rolnikom zorganizowane i skuteczniejsze działanie przejawiające się m.in. w obniżeniu kosztów zakupu materiałów siewnych, nawozów i środków ochrony roślin, korzystaniu ze wspólnych maszyn i obiektów magazynowych (dobrze rozwinięte przechowalnictwo produktów – spichlerze i chłodnie, domy składowe), a ponadto z profesjonalnego marketingu i pozyskiwania nowych rynków zbytu w kraju i za granicą. Osoby zajmujące się obsługą grup producenckich (sami rolnicy lub wynajęci zewnętrzni eksperci) posiadają dostęp do internetu i korzystają z nowoczesnych form informacji rynkowej opartej na komputerowych bazach danych. Dzięki temu możliwy jest stały monitoring cen m.in. środków do produkcji rolnej, a także produktów i półproduktów rolnych bezpośrednio u odbiorców (giełdy towarowe, hurtownie, sieci sklepów, przetwórnice spożywcze etc.). Programy komputerowe ułatwiają także rolnikom prowadzenie pełnej księgowości rolnej.

Rolnicy, a także małe rodzinne przetwórnice rolne mają także możliwość korzystania z pomocy merytorycznej, organizacyjnej i finansowej różnych organizacji zainteresowanych rozwojem tych dziedzin działalności gospodarczej. Starostwo Powiatowe poprzez Wydział Rolnictwa i Ochrony Środowiska pełni rolę koordynatora i pośrednika w tworzeniu bazy danych o potencjale rolnym i gospodarczym powiatu oraz procesie przepływu informacji pomiędzy producentami a przetwórcami spożywczymi. Wspólnie z Rejonowym Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego i Izbą Rolniczą prowadzą całą sferę doradztwa i szkoleń dla rolników. Szczególnie istotne dla nich są informacje o dostępnych preferencyjnych kredytach, pożyczkach i grantach na rozpoczęcie lub poszerzenie działalności oraz pomoc w wypełnianiu niezbędnych wniosków w tym zakresie. Dzięki współpracy międzynarodowej możliwa jest organizacja wyjazdów szkoleniowych do profesjonalnych gospodarstw rolnych w innych krajach. Miejscowi rolnicy i producenci żywności biorą udział w targach żywności oraz targach rolnych, a we współpracy ze Starostwem i organizacjami rolniczymi organizują podobne targi na terenie powiatu ząbkowickiego. Intensywny i profesjonalny marketing w połączeniu z wysoką jakością produktów decydują o sukcesie miejscowych producentów rolnych i przetwórci, otwierając przed nimi nowe rynki zbytu. Obok tradycyjnych odbiorców żywności w regionie, pojawiają się także nowe rynki zbytu w pozostałych częściach Polski. Rolnicy i przetwórcy z terenu powiatu wykorzystują także jego dogodne położenie w pobliżu granicy z Niemcami i Czechami, oferując swoje produkty na rynkach Unii Europejskiej.



Osoby prowadzące działalność rolną w gospodarstwach o małej powierzchni mają możliwości finansowe (kredyty) i organizacyjne (wsparcie grup producenckich) do rozwijania rolnictwa ekologicznego. Część rolników produkujących żywność ekologiczną prowadzi równocześnie szeroko promowane w kraju i za granicą usługi agroturystyczne, które stanowią dla ich rodzin dodatkowe źródło dochodu.

Rolnicy mają możliwość korzystania z usług wielu firm działających w otoczeniu rolnictwa – m.in. domów składowych, baz sprzętu specjalistycznego, baz nawozowych i środków ochrony roślin, usług agrotechnicznych i agrobiznesowych. Dzięki działaniom zmierzającym do powiększania areалу gospodarstw rolnych oraz rozwojowi usług okołorolniczych zatrudnienie w rolnictwie w powiecie ząbkowickim zmalało do około 10%, a ukryte bezrobocie na terenach wiejskich powiatu uległo znacznemu zmniejszeniu.

Mieszkańcy tego terenu mają także zapewniony dostęp do infrastruktury technicznej, podnoszącej poziom życia oraz dbającej o ochronę atrakcyjnych zasobów przyrodniczych powiatu. Władze Powiatu Ząbkowickiego oraz gmin wchodzących w jego skład przykładają także dużą wagę do rozwoju społecznego terenów wiejskich (oświata, kultura, opieka zdrowotna), a także do aktywizacji obywatelskiej mieszkańców.

## 1. CEL STRATEGICZNY

### WZROST SIŁY EKONOMICZNEJ I KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARSTW ROLNYCH

#### 1.1. Cel operacyjny

#### **Instytucjonalne wsparcie rolnictwa w powiecie ząbkowickim**

##### *Zadania:*

1.1.1. Utworzenie w Wydziale Rolnictwa i Ochrony Środowiska Starostwa Powiatowego Punktu Informacji Rynkowej, do zadań którego należy będzie:

- zbieranie informacji o potencjale produkcyjnym miejscowych gospodarstw rolnych,
- ułatwianie rolnikom poszukiwania nowych odbiorców na produkty rolne,
- zacieśnianie współpracy producentów rolnych i zakładów przetwórstwa rolnego; współpraca z Rejonowym Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego i Radą Powiatu Dolnośląskiej Izby Rolniczej,
- upowszechnianie informacji o bieżących cenach produktów rolnych i mięs na giełdach, rynkach hurtowych i przetwórnich spożywczych w regionie i kraju – korzystanie z zasobów internetu (m.in. Krajowa Rolnicza Informacja Rynkowa na stronie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi – [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl)) oraz dostępnych biuletynów i czasopism rolniczych,
- zbieranie i udzielanie informacji o cenach usług i produktów niezbędnych do produkcji rolnej (środki ochrony roślin, nawozy, materiał siewny, paszowy etc.),
- upowszechnianie informacji o dostępnych kredytach i pożyczkach dla rolnictwa oraz wymaganiach stawianych przez banki i instytucje kredytowe,
- zbieranie i upowszechnianie informacji o dostępnych szkoleniach i kursach dla rolników i pracowników przetwórnictwa rolnospożywczego,
- zbieranie i upowszechnianie informacji o możliwościach udziału rolników i firm przetwórczych w targach rolnych, targach spożywczych, prezentacjach i promocjach produktów żywnościowych w kraju i za granicą,
- promocja lokalnego rolnictwa i produktów rolnych.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki oraz Rejonowy Ośrodek Doradztwa Rolniczego.

*Termin rozpoczęcia:* 2004 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe.

1.1.2. Określenie możliwości wdrożenia na szczeblu powiatu narzędzi finansowych wspomagających rozwój przedsiębiorczości – Fundusz Mikropożyczek, Fundusz Poręczeń Kredytowych, Fundusz Ubezpieczeń Wzajemnych.

*Odpowiedzialność:* Starostwo Powiatowe.

*Termin:* od 2004 r.

## 1.2. Cel operacyjny

### **Wspomaganie merytoryczne i organizacyjne rolników inwestujących w powiększanie i unowocześnianie gospodarstw rolnych.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- *„Unowocześnienie struktury agrarnej”*

#### *Zadania:*

Opracowanie i stała aktualizacja Przewodnika dla rolnika – inwestora.

Zakres tematyczny opracowania:

- informacja o dostępnych kredytach i pożyczkach dla rolnictwa oraz wymaganiach stawianych przez banki i instytucje kredytowe,
- dostępne preferencje w podatku rolnym i podatku od nieruchomości dla osób rozwijających działalność rolniczą,
- zagadnienia ekonomiczne z zakresu prowadzenia gospodarstwa rolnego (podstawy rachunkowości, ubezpieczeń, marketingu etc.),
- zagadnienia wynikające z kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej,
- informacje o dostępnych programach pomocowych i aktywizujących dla rolnictwa (fundusze strukturalne, dopłaty bezpośrednie), a także o projektach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz agencji rządowych (Agencja Nieruchomości Rolnej, Agencja Rynku Rolnego, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa).

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* od 2005 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe.

## 1.3. Cel operacyjny

### **Upowszechnianie rolnictwa ekologicznego w gospodarstwach o niewielkim areale i potencjale produkcji rolnej.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- *„Produkcja uszlachetnionej żywności na specyficzne nisze rynkowe (rolnictwo butikowe)”*

#### *Zadania:*

- 1.3.1. Pomoc rolnikom w tworzeniu gospodarstw ekologicznych – przekazywanie informacji i pomoc w wypełnianiu wniosków.

*Odpowiedzialność:* Rejonowy Ośrodek Doradztwa Rolniczego i Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

- 1.3.2. Koordynacja przepływu informacji handlowej w celu zacieśniania współpracy producentów i odbiorców żywności ekologicznej.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

- 1.3.3. Organizacja szkoleń i doradztwa dla rolników produkujących i wstępnie przetwarzających żywność ekologiczną.

*Odpowiedzialność:* Rejonowy Ośrodek Doradztwa Rolniczego i Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, programy pomocowe Unii Europejskiej.

#### 1.4. Cel operacyjny

#### **Inicjowanie i wspieranie działań ułatwiających rolnikom zrzeszanie się w grupy producenckie.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- „Wsparcie dla grup producentów i innych form samoorganizacji wsi”

*Zadania:*

- 1.4.1. Organizacja dla rolników szkoleń, warsztatów i seminariów prezentujących:
- korzyści wynikające z działań grupowych (obniżenie kosztów produkcji rolnej, wspólny marketing, większa siła negocjacyjna rolników),
  - formy prawne grup producenckich i etapy ich tworzenia,
  - zagadnienia związane z prowadzeniem grup producenckich (zapewnienie jednolitej produkcji rolnej, podstawy rachunkowości, podatek VAT w rolnictwie, ubezpieczenia, marketing produktów rolnych etc.),
  - finansowe możliwości wsparcia wynikające z Ustawy o grupach producenckich,
  - działalność istniejących grup - upowszechnianie specjalistycznych opracowań, wydawnictw i broszur opisujących działalność grup producenckich,
  - możliwości wykorzystania środków pomocowych wspierających działalność grup producenckich.

*Odpowiedzialność:* Rejonowy Ośrodek Doradztwa Rolniczego i Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, programy pomocowe Unii Europejskiej.

- 1.4.2. Pomoc przy nawiązywaniu kontaktów z istniejącymi grupami prowadzącymi

podobny profil produkcji, organizacja wyjazdów studyjnych prezentujących działalność istniejących grup.

*Odpowiedzialność:* Rejonowy Ośrodek Doradztwa Rolniczego i Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, programy pomocowe Unii Europejskiej.

### 1.5. Cel operacyjny

#### **Rozbudowa i poprawa stanu infrastruktury technicznej na terenach wiejskich.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- „Wspieranie budowy i modernizacji wiejskiej infrastruktury”

*Zadania:*

##### 1.5.1. Rozbudowa sieci wodociągowej i kanalizacyjnej wraz z oczyszczalniami ścieków.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/Gminne.

*Termin realizacji:* działania stałe

*Źródła finansowania:* Urzędy Miejskie / Gminne, fundusze strukturalne UE i Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

##### 1.5.2. Poprawa stanu nawierzchni dróg gminnych i powiatowych.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/Gminne i Zarząd Dróg Powiatowych.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Urzędy Miejskie/ Gminne, Starostwo Powiatowe i Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.

##### 1.5.3. Zintegrowanie działań gmin powiatu w celu organizacji sprawnego systemu gospodarki odpadami, kładącego nacisk na bezpieczne składowanie odpadów, ich segregację i recykling oraz profesjonalne zarządzanie wysypiskiem (możliwość utworzenia związku międzygminnego dla realizacji zadania).

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* fundusze strukturalne UE i Urzędy Miejskie/Gminne.

##### 1.5.4. Promocja programu małej retencji.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki i Burmistrzowie/ Wójtowie Gmin Powiatu Ząbkowickiego.

*Termin realizacji:* działania stałe

*Źródła finansowania:* Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.

## 2. CEL STRATEGICZNY

### **OCHRONA ISTNIEJĄCYCH ORAZ TWORZENIE NOWYCH MIEJSC PRACY NA OBSZARACH WIEJSKICH**

#### 2.1. Cel operacyjny

##### **Aktywizacja zawodowa mieszkańców terenów wiejskich powiatu.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” są zapisy z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- *„Rozwój pozarolniczych form aktywności gospodarczej w obszarach wiejskich” oraz zapis z matrycy działań w sferze gospodarki:*
- *„Rozbudowa systemu poradnictwa i szkolenia zawodowego (kształcenie ustawiczne)”*

*Zadania:*

Współpraca Powiatowego Urzędu Pracy, samorządów lokalnych, agencji rządowych oraz lokalnych pracodawców w organizacji szkoleń i kursów zawodowych:

- organizacja (z możliwością dofinansowania przez ARiMR oraz samorzady) kursów dokształcających dla dorosłych, na bazie szkół ponadgimnazjalnych i wyższych regionu oraz ośrodków kształcenia i doradztwa zawodowego,
- prowadzenie aktywnej polityki informacyjnej mającej na celu rozbudzenie wśród dorosłych świadomości dokształcania się w dobie dużej konkurencji i szybkich przemian na rynku pracy, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy, udzielanie kompleksowej informacji o możliwościach zatrudnienia w regionie oraz wymaganiach pracodawców (organizacja spotkań, warsztatów, upowszechnianie broszur etc.) - współpraca samorządów, urzędu pracy, komercyjnych firm pośrednictwa pracy i przedsiębiorców.

Odpowiedzialność: Starostwo Powiatowe i Powiatowy Urząd Pracy w zakresie szkoleń.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, ARiMR i Powiatowy Urząd Pracy.

#### 2.2. Cel operacyjny

##### **Rozwój sfery usług specjalistycznych funkcjonujących w otoczeniu rolnictwa.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- *„Rozwój pozarolniczych form aktywności gospodarczej w obszarach wiejskich”*

*Zadania:*

- 2.2.1. Wspieranie osób rozpoczynających działalność gospodarczą poprzez system doradztwa i pomoc administracyjną w trakcie tworzenia firm.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe.

- 2.2.2. Udzielanie informacji o dostępnych sposobach finansowania na tworzenie miejsc pracy poza rolnictwem (kredyty, pożyczki i fundusze strukturalne UE) oraz o możliwościach kooperacji pomiędzy firmami usługowymi działającymi w otoczeniu rolnictwa.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

2.3. Cel operacyjny

**Tworzenie warunków dla powstawania nowych i rozwoju istniejących przetwórci rolno-spożywczych.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” są zapisy z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- „Rozwój lokalnego przetwórstwa rolno – spożywczego”
- „System kształcenia producentów i przetwórców rolnych”

*Zadania:*

- 2.3.1. Udzielanie informacji dotyczących preferencji podatkowych dla osób rozpoczynających i rozwijających działalność przetwórczą.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* od 2005 r.

- 2.3.2. Udzielanie pomocy merytorycznej oraz organizacja szkoleń z zakresu prowadzenia przetwórci rolno-spożywczych.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, programy pomocowe Unii Europejskiej i Powiatowy Urząd Pracy.

- 2.3.3. Udzielanie firmom przetwórczym i usługowym informacji o możliwościach pozyskania środków finansowych na tworzenie pozarolniczych miejsc pracy.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej i Powiatowy Urząd Pracy.

*Termin realizacji:* działania stałe.

- 2.3.4. Koordynacja działań mających na celu współpracę pomiędzy firmami przetwórczymi działającymi w podobnej branży – kojarzenie partnerów handlowych.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

- 2.3.5. Inicjowanie współpracy producentów rolnych oraz firm przetwórczych w celu poprawy efektywności skupu i dbałości o wysoką jakość dostarczanej i przetwarzanej żywności – organizacja spotkań, seminariów etc.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

- 2.3.6. Współpraca samorządu lokalnego z producentami i przetwórczami rolnymi w celu wspólnej promocji oraz marketingu:

- promocja regionalnych produktów i towarów spożywczych Ziemi Żąbkowickiej, udział w targach produktów rolnych, targach turystycznych, jarmarkach,
- organizacja lokalnych targów i jarmarków powiązanych z darmową degustacją miejscowych produktów, „dni otwartych” w firmach przetwórczych etc.

*Odpowiedzialność:* Punkt Informacji Rynkowej.

*Termin realizacji:* działania stałe.

*Źródła finansowania:* zakłady przetwórcze i Starostwo Powiatowe.



# ROZWÓJ TURYSTYKI

## Opis pożądanego stanu docelowego

Turystyka w powiecie ząbkowickim rozwija się w oparciu o zasadę partnerstwa i współpracy pomiędzy partnerami: samorządami lokalnymi, podmiotami gospodarczymi i organizacjami społecznymi.

Rozwój turystyki opiera się na wykorzystaniu takich zasobów lokalnych, jak:

1. duża liczba zabytków wpisanych do rejestru lub wykazu zabytków architektury i budownictwa (około 130 obiektów) m.in.
  - Zespoły klasztorne Cystersów w Henrykowie i Kamieńcu Ząbkowickim,
  - Pałac w Kamieńcu Ząbkowickim oraz zespół parkowo – ogrodowy z połowy XIX w. (98 gatunków drzew i krzewów w wieku od 90 do 170 lat),
  - Sanktuarium Maryjne w Bardzie,
  - Twierdza górską w Srebrnej Górze,
  - Krzywa Wieża w Ząbkowicach Śląskich,
  - interesujące architektonicznie i historycznie kościoły w każdej gminie,
2. walory krajobrazowe wraz z atrakcyjnymi terenami góorskimi:
  - Góry Sowie – najstarsze góry Europy (obszar chronionego krajobrazu),
  - Góry Złote (Śnieżnicki Park Krajobrazowy) z wybitnymi walorami krajobrazowymi i przyrodniczymi,
  - Góry Bardzkie z malowniczym przełomem Nysy Kłodzkiej (obszar chronionego krajobrazu),
  - dwa rezerwaty cisów w Brzeźnicy,
  - fragment dawnej Puszczy Śląskiej – tzw. Las Bukowy z rezerwatem Muszkowicki Las Bukowy,
3. możliwość aktywnego wypoczynku:
  - odcinek Europejskiego Szlaku Cysterskiego: Henryków - Kamieniec Ząbkowicki- Bardo,
  - odcinek Głównego Szlaku Sudeckiego im. M. Orłowicza: Błotnica – Złoty Stok – Jawornik Wielki,
  - szlak turystyczny im. Solidarności polsko – czeskiej: Złoty Stok – granica powiatu z powiatem kłodzkim,
  - liczne szlaki turystyczne o różnym stopniu trudności,
  - ścieżki rowerowe,
4. dobre warunki do rozwoju agroturystyki,
5. kaskada zbiorników wodnych w pobliżu Kamieńca Ząbkowickiego,

Prowadzone są stałe działania celem rozbudowy bazy turystycznej, zarówno noclegowej, gastronomicznej jak i tzw. towarzyszącej. Równocześnie infrastruktura techniczna na terenie powiatu ulega stałej rozbudowie i dostosowaniu do potrzeb jakie

niesie za sobą rozwój turystyki.

Różnorodność oferty turystycznej jaką dysponuje powiat ząbkowicki pozwala na wydłużenie sezonu turystycznego na okres całego roku kalendarzowego.

Opracowywany jest system promocji powiatu w skali regionu, kraju i Europy. Powiat Ząbkowicki promuje się jako obszar, gdzie można aktywnie wypoczywać i dobrze inwestować w turystykę.

Na terenie powiatu sprawnie działa system informacji turystycznej.

Dobrze rozwija się system edukacji skierowany do mieszkańców powiatu, którego podstawowym zadaniem jest przekonanie potencjalnych przedsiębiorców o korzyściach płynących z inwestowania w branżę turystyki i usług okołoturystycznych. System ten wzbogacony jest o poszerzanie wiedzy i umiejętności mieszkańców powiatu w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Kształci się umiejętności korzystania z dodatkowych źródeł finansowania działań w sferze turystyki takich, jak fundusze strukturalne Unii Europejskiej.

#### **TYPY TURYSTYKI ROZWIJANE W POWIECIE ZĄBKOWICKIM:**

**TURYSTYKA KWALIFIKOWANA** jest formą uprawiania poszczególnych dyscyplin turystyki indywidualnej i zbiorowej, wymagającą praktycznych umiejętności, zaradności, doświadczenia, odpowiedniej sprawności fizycznej oraz wszechstronnej wiedzy i kultury krajoznawczej. Formami turystyki kwalifikowanej są:

**Turystyka górska** wykorzystuje walory środowiska naturalnego i infrastrukturę szlaków turystycznych poprowadzonych przez tereny Gór Sowich, Bardzkich i Złotych.

*Klient:* średniozamożni mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania. Dużą grupę stanowi młodzież akademicka.

*Sezon:* cały rok.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka rowerowa** oparta na istniejącym systemie ścieżek rowerowych.

*Klient:* mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania – głównie młodzież.

*Sezon:* kwiecień- październik.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka wodna** wykorzystująca tworzony system zbiorników retencyjnych na rzece Nysa Kłodzka.

*Klient:* średniozamożni mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* maj- wrzesień.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka jeździecka (konna)** bazująca na ofercie gospodarstw agroturystycznych i ośrodków jeździeckich.

*Klient:* średniozamożni mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania – głównie młodzież.

*Sezon:* kwiecień – październik.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Narciarstwo** wykorzystuje ukształtowanie terenu i infrastrukturę szlaków narciarstwa biegowego.

*Klient:* średniozamożni mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* grudzień- luty.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka łowiecka** związana z występowaniem w naszym powiecie muflona i innej zwierzyny łownej.

*Klient:* myśliwi Dolnego Śląska, Opola, Poznania, Niemiec i innych krajów Europy.

*Sezon:* w zależności do okresów polowań.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Wędkarstwo** wykorzystujące istniejące i powstające zbiorniki wodne.

*Klient:* mieszkańcy Dolnego Śląska.

*Sezon:* cały rok.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka przygodowa** - forma aktywności zawierająca tzw. element ryzyka (gry fabularne i survival).

*Klient:* młodzież Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* kwiecień- październik.

*Czas pobytu:* kilka dni.

## **TURYSTYKA KULTUROWA**

**Turystyka bazująca na ofercie kulturalnej lub związana z organizowaniem imprez.**

*Klient:* mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* kwiecień – październik.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka obejmująca zwiedzanie zabytków kultury materialnej** (ścieżki kulturowe, staromiejskie zespoły zabudowań, zabytkowe obiekty militarne i kultury przemysłowej).

*Klient:* mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* cały rok

*Czas pobytu:* kilka dni.

**Turystyka religijna** – rozwija się w oparciu o walory kultury sakralnej i pielgrzymkowej powiatu ząbkowickiego: Barda (Sanktuarium Bardzkie, Kaplica Górska, Muzeum Sakralne), Bobolic (Sanktuarium MB Bolesnej), Henrykowa (MB Języka Polskiego), Muszkowic (kalwaria i kaplica Św. Anny), Złotego Stoku (kalwaria na Górze Krzyżowej i kaplica Św. Anny) i Ziębic (Sanktuarium Męki Pańskiej – kościół Św. Jerzego).

*Klient:* osoby zainteresowane sztuką sakralną.

*Sezon:* cały rok.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**AGROTURYSTYKA** polega na wykorzystaniu piękna krajobrazu wiejskiego i uatrakcyjnianiu gościom pobytu udziałem w codziennych zajęciach w gospodarstwie, w tradycyjnym rzemiośle artystycznym (np. haftowanie, szydełkowanie), w obrzędach ludowych oraz w przygotowywaniu potraw regionalnych, połączonym z wypiekami chleba, wyrobem serów lub wędlin.

*Klient:* mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* cały rok.

*Czas pobytu:* 1, 2 tygodnie.

**TURYSTYKA PRZYRODNICZO- KRAJOBRAZOWA** – celem jest kontakt z przyrodą, jej obserwowanie i zdobywanie o niej wiedzy np. słuchanie odgłosów przyrody, fotografowanie przyrody w oparciu o przyrodniczo cenne obszary Śnieżnickiego Parku Krajobrazowego i obszary chronionego krajobrazu w Górach Sowich i Bardzkich.

*Klient:* mieszkańcy Dolnego Śląska, Opola i Poznania.

*Sezon:* cały rok.

*Czas pobytu:* kilka dni.

**TURYSTYKA BIZNESOWA** polegająca na organizacji szkoleń, targów i imprez integracyjnych.

*Klient:* średnie i duże firmy z całej Polski.

*Sezon:* cały rok.

*Czas pobytu:* kilka dni.

## 1. CEL STRATEGICZNY

### INSTYTUCJONALNE WSPARCIE ROZWOJU TURYSTYKI W POWIECIE ZĄBKOWICKIM

#### 1.1. Cel operacyjny

**Wypracowanie zasad współpracy pomiędzy samorządami lokalnymi powiatu, partnerami lokalnymi i regionalnymi w rozwoju turystycznym.**

*Zadanie:*

Powołanie Stowarzyszenia „Lokalna Organizacja Turystyczna Ziemi Ząbkowickiej” (LOT ZZ)

*Odpowiedzialność:* Zarząd Powiatu wraz z Burmistrzami i Wójtami.

*Termin realizacji:* 2003 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, Urzędy Miejskie/Gminne i podmioty turystyczne działające w dziedzinie turystyki.

#### 1.2. Cel operacyjny

**Opracowanie kompleksowego systemu preferencji dla prowadzenia działalności gospodarczej w sferze turystyki na obszarze powiatu ząbkowickiego.**

*Zadania:*

1.2.1. Zebranie ze wszystkich gmin powiatu ząbkowickiego istniejących obecnie preferencji i ulg dla prowadzenia działalności gospodarczej i przygotowanie tego w postaci kompleksowego dokumentu.

*Odpowiedzialność:* Wydział Promocji i Rozwoju Starostwa Powiatowego (WPR SP).

*Termin realizacji:* do końca 2003 r.

1.2.2. Opracowanie bazy danych terenów i obiektów wyznaczonych pod działalność turystyczną w skali wszystkich gmin powiatu ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* WPR SP.

*Termin realizacji:* do końca 2003 r.

#### 1.3. Cel operacyjny

**Opracowanie kompleksowego systemu edukacji w zakresie turystyki.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa*

*Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- „Szerzenie wiedzy krajoznawczej o regionie”.

*Zadania:*

1.3.1. Organizacja kursu „Przewodnik terenowy po Dolnym Śląsku”.

*Odpowiedzialność:* PTTK w Ząbkowicach Śląskich i LOT ZZ.

*Termin realizacji:* w zależności od potrzeb i zainteresowania potencjalnych uczestników szkolenia.

*Źródła finansowania:* uczestnicy szkolenia i Powiatowy Urząd Pracy.

1.3.2. Opracowanie systemu szkoleń dla mieszkańców powiatu ząbkowickiego z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej w sferze turystyki.

*Odpowiedzialność:* Starostwo Powiatowe, Powiatowy Urząd Pracy i LOT ZZ.

*Termin realizacji:* w zależności od potrzeb.

*Źródła finansowania:* Powiatowy Urząd Pracy, Starostwo Powiatowe i LOT ZZ.

1.3.3. Przygotowanie propozycji do wprowadzenia do szkół powiatu ząbkowickiego lekcji: „Poznajemy swój region – małą ojczyznę”.

*Odpowiedzialność:* Starostwo Powiatowe, Urzędy Miejskie/ Gminne, stowarzyszenia i Dyrektorzy szkół.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, Urzędy Miejskie/ Gminne i środki prywatne.

2. *CEL STRATEGICZNY*

## **ZWIĘKSZENIE ATRAKCYJNOŚCI OFERTY TURYSTYCZNEJ POWIATU ZĄBKOWICKIEGO**

2.1. *Cel operacyjny*

**Kreowanie nowych produktów turystycznych na terenie powiatu ząbkowickiego we współpracy z powiatami sąsiadującymi.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- „Kreowanie markowych produktów turystycznych w oparciu o regionalne fenomeny kulturowe i krajobrazowe”.

*Zadania:*

#### **2.1.1. SZLAK CYSTERSKI – markowy produkt turystyczny**

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Termin realizacji:* przez okres całego roku.

*Źródła finansowania:* LOT ZZ, Urzędy Miejskie w Bardzie, Ziębicach i Urząd Gminy w Kamieńcu Ząbkowickim.

#### **2.1.2. MUFLON – organizacja wypraw łowieckich i fotograficznych.**

*Odpowiedzialność:* Nadleśnictwa Bardo i Henryków.

*Termin realizacji:* rozpoczynając od 2001 r. przez okres całego roku.

*Źródła finansowania:* środki prywatne i Nadleśnictwa.

#### **2.1.3. WEEKEND Z FRANKENSTEINEM**

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

*Termin realizacji:* maj od 2001 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich, Starostwo Powiatowe i środki prywatne.

#### **2.1.4. GWARKIADA**

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Złotym Stoku.

*Termin realizacji:* czerwiec każdego roku.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku i środki prywatne.

#### **2.1.5. KOPALNIA ŻŁOTA**

*Odpowiedzialność:* podmiot gospodarczy prowadzący obsługę ruchu turystycznego w Kopalni Żłota.

*Termin realizacji:* cały rok.

*Źródła finansowania:* zgodnie z umową dzierżawy.

#### **2.1.6. ZESPÓŁ PAŁACOWO – PARKOWY w Kamieńcu Ząbkowickim**

*Odpowiedzialność:* podmiot gospodarczy, który tę usługę wykreuje i Urząd Gminy w Kamieńcu Ząbkowickim.

*Źródła finansowania:* podmiot gospodarczy i Urząd Gminy w Kamieńcu Ząbkowickim.

#### **2.1.7. ŚWIĘTO TWIERDZY**

*Odpowiedzialność:* Forteczny Park Kulturowy.

*Termin realizacji:* ostatnia sobota czerwca każdego roku.

*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Stoszowicach i środki prywatne.

**2.1.8. WĘDRÓWKI NARCIARSKIE** w Górach Sowich, Bardzkich i Żłoty po wyznaczonych szlakach narciarskich na nartach śladowych i biegowych. Trzydniowa wędrownka: Srebrna Góra – Bardo- Laski – Żłoty Stok (w oparciu o istniejącą infrastrukturę

turystyczną: hotele, pensjonaty, schroniska).

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.  
*Termin realizacji:* od 2004 r.  
*Źródła finansowania:* LOT ZZ i środki prywatne.

#### **2.1.9. SREBRNOGÓRSKA MAJÓWKA**

*Odpowiedzialność:* Urząd Gminy w Stoszowicach, Towarzystwo Srebrnogórskie i Centrum Turystyki Niekonwencjonalnej w Srebrnej Górze.  
*Termin realizacji:* 1-3 maja każdego roku.  
*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Stoszowicach i środki prywatne.

#### **2.1.10. MUZEUM SPRZĘTU GOSPODARSTWA DOMOWEGO**

*Odpowiedzialność:* Muzeum Sprzętu Gospodarstwa Domowego w Ziębicach.  
*Termin realizacji:* cały rok.  
*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ziębicach i środki własne Muzeum.

#### **2.1.11. ŚCIEŻKA PRZYRODNICZA w CHWALISŁAWIU „ŻABA DA SIĘ LUBIĆ”**

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Złotym Stoku i Sołectwo Chwalisław.  
*Termin realizacji:* cały rok.  
*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku, Sołectwo Chwalisław i środki prywatne.

#### **2.1.12. ŚCIEŻKA DYDAKTYCZNA W SREBRNEJ GÓRZE po trasie dawnej Kolejki Sowiogórskiej**

*Odpowiedzialność:* Urząd Gminy w Stoszowicach, Centrum Turystyki Niekonwencjonalnej i Forteczny Park Kulturowy.  
*Termin realizacji:* cały rok.  
*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Stoszowicach, Centrum Turystyki Niekonwencjonalnej i Forteczny Park Kulturowy.

#### **2.1.13. SKALISKO – przegląd zespołów rockowych**

*Odpowiedzialność:* Centrum Kultury i Promocji w Złotym Stoku.  
*Termin realizacji:* sierpień każdego roku.  
*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku, Centrum Kultury i Promocji w Złotym Stoku i środki prywatne.

#### **2.1.14. KRZYWA WIEŻA**

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich i LOT ZZ.  
*Termin realizacji:* cały rok.  
*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich, LOT ZZ i środki prywatne.



#### 2.1.15. LABORATORIUM DOKTORA FRANKENSTEINA

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

*Termin realizacji:* cały rok.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich i środki prywatne.

#### 2.1.16. RAJD ROWEROWY

*Odpowiedzialność:* Starostwo Powiatowe, Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich i Urząd Gminy w Stoszowicach.

*Termin realizacji:* czerwiec każdego roku.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich, Urząd Gminy w Stoszowicach i środki prywatne.

### 2.2. Cel operacyjny

**Rozbudowa infrastruktury turystycznej wraz z modernizacją i rozbudową infrastruktury technicznej na terenie powiatu ząbkowickiego celem przedłużenia i efektywnego wykorzystania sezonu turystycznego.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” są zapisy z matrycy działań w sferze przestrzeni:*

- „Rozbudowa i zróżnicowanie bazy turystycznej w regionie”.
- „Stworzenie regionalnego systemu ścieżek rowerowych”.

*Zadania:*

2.2.1. Stała rozbudowa systemu ścieżek rowerowych na terenie powiatu ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* WPR SP i Urzędy Miejskie/ Gminne.

*Termin realizacji:* od 2003 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, Urzędy Miejskie/Gminne, i Euroregion Glacensis.

2.2.2. Rozbudowa i modernizacja sieci szlaków pieszych na terenie powiatu ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* Oddział PTTK w Ząbkowicach Śląskich

*Termin realizacji:* działania stałe

*Źródła finansowania:* PTTK, Starostwo Powiatowe i Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (ERDF).

2.2.3. Wyznaczenie ścieżek kulturowych i przyrodniczo – kulturowych w powiecie ząbkowickim.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/ Gminne i WPR SP.

*Termin realizacji:* od 2003 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, Urzędy Miejskie/ Gminne i ERDF.

- 2.2.4. Wyznaczenie i przygotowanie systemu parkingów śródleśnych i miejsc wypoczynkowych dla turystów przy szlakach turystycznych.

*Odpowiedzialność:* Nadleśnictwa Bardo i Henryków.

*Termin realizacji:* od 2001 r.

*Źródła finansowania:* Nadleśnictwa Bardo i Henryków i Euroregion Glacensis.

- 2.2.5. Aktywizacja proturystyczna polskiej części pasma Drogi Śródsudeckiej.  
- Modernizacja dróg powiatowych powiązanych z Droga Śródsudecką.

*Odpowiedzialność:* Zarząd Dróg Powiatowych.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Zarząd Dróg Powiatowych.

### **Gmina Bardo**

- 2.2.6. Odnowienie terenów parkowo – krajobrazowych na Kalwarii, Bronie, Obrywie Skalanym, Pięknym Widoku (nad zakolem Nysy od strony Opolnicy) oraz do Przełęczy Łaszczowa (przygotowanie miejsc widokowych, miejsc przystankowych, ławek, oznakowanie szlaków spacerowych, itp.).

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Bardzie i Nadleśnictwo Bardo.

*Termin realizacji:* 2005 – 2006.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Bardzie i Nadleśnictwo Bardo.

- 2.2.7. Budowa pola namiotowego nad Nysą Kłodzką od strony ul. Grunwaldzkiej w Bardzie.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Bardzie.

*Termin realizacji:* 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Bardzie i środki prywatne.

- 2.2.8. Budowa parkingu przy ul. Noworudzkiej w Bardzie.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Bardzie i LOT ZZ.

*Termin realizacji:* 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Bardzie i LOT ZZ.

- 2.2.9. Budowa campingu i stancyi wodnej nad zbiornikiem Kamieniec od strony Przyłęku.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Bardzie.

*Termin realizacji:* po 2007 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Bardzie i środki prywatne.

2.2.10. Budowa ścieżki rowerowej Bardo – Janowiec – Laskówka.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Bardzie.

*Termin realizacji:* 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Bardzie i Nadleśnictwo Bardo.

### **Gmina Ciepłowody**

2.2.11. Zagospodarowanie turystyczne Lasu Bukowego.

*Odpowiedzialność:* Urząd Gminy w Ciepłowodach.

*Termin realizacji:* od 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Ciepłowodach i Nadleśnictwo Henryków.

### **Gmina Kamieniec Żąbkowicki**

2.2.12. Budowa Zbiornika „Kamieniec” w Kamieńcu Żąbkowickim.

*Odpowiedzialność:* Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej i Urząd Gminy w Kamieńcu Żąbkowickim.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* budżet centralny i Fundusz Spójności.

2.2.13. Budowa campingu w pobliżu Zbiornika „Topola”.

*Odpowiedzialność:* Urząd Gminy w Kamieńcu Żąbkowickim.

*Termin realizacji:* od 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Kamieńcu Żąbkowickim i środki prywatne.

### **Gmina Stoszowice**

2.2.12. Renowacja Twierdzy Srebrnogórskiej i jej przystosowanie do obsługi turystów.

*Odpowiedzialność:* Forteczny Park Kulturowy i Urząd Gminy w Stoszowicach.

*Termin realizacji:* 2003 – 2010.

*Źródła finansowania:* Forteczny Park Kulturowy, Urząd Gminy w Stoszowicach i ERDF.

2.2.13. Budowa campingu i parkingu nad zalewem w Srebrnej Górze.

*Odpowiedzialność:* Urząd Gminy w Stoszowicach.

*Termin realizacji:* 2005.

*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Stoszowicach i środki prywatne.

2.2.14. Przygotowanie tras do uprawiania biegów narciarskich w Górach Sowich.

*Odpowiedzialność:* Urząd Gminy w Stoszowicach.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Gminy w Stoszowicach i Euroregion Glacensis.

### ***Gmina Ząbkowice Śląskie***

2.2.15. Przystosowanie ruin zamku w Ząbkowicach Śląskich do celów rekreacyjno – kulturalnych.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

*Termin realizacji:* 2004 – 2010.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich, Wojewódzki Konserwator Zabytków i ERDF.

2.2.16. Budowa parkingu przy drodze nr 8 w Ząbkowicach Śląskich.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

*Termin realizacji:* 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

2.2.17. Przystosowanie Góry Wapiennej w Stolcu do celów turystycznych.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

*Termin realizacji:* 2005 – 2007.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ząbkowicach Śląskich.

### ***Gmina Ziębice***

2.2.18. Remont ratusza w Ziębicach.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ziębicach.

*Termin realizacji:* 2004 – 2010.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ziębicach, Wojewódzki Konserwator Zabytków i ERDF.

2.2.19. Budowa parkingu przy ul. Wałowej (od strony stacji benzynowej) w Ziębicach.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ziębicach.

*Termin realizacji:* 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ziębicach.

2.2.20. Renowacja lasku miejskiego i źródła Cyryla.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Ziębicach.

*Termin realizacji:* 2004 – 2005.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Ziębicach.

### ***Gmina Złoty Stok***

2.2.21. Budowa wieży widokowej na Jaworniku Wielkim.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Złotym Stoku.

*Termin realizacji:* do 2007 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku i Euroregion Glacensis.

2.2.22. Zagospodarowanie turystyczne stoku narciarskiego „Michałówka” w Złotym Stoku.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Złotym Stoku.

*Termin realizacji:* od 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku i środki prywatne.

2.2.23. Budowa amfiteatru w kamieniołomie w Złotym Jarze w Złotym Stoku.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Złotym Stoku.

*Termin realizacji:* od 2006 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku.

2.2.24. Odbudowa kaplicy św. Anny na Górze Krzyżowej w Złotym Stoku.

*Odpowiedzialność:* Urząd Miejski w Złotym Stoku.

*Termin realizacji:* od 2005 r.

*Źródła finansowania:* Urząd Miejski w Złotym Stoku i Parafia Rzymsko – Katolicka w Złotym Stoku.

2.3. *Cel operacyjny*

### **Opracowanie systemu informacji i promocji turystyki powiatu ząbkowickiego**

*Zadania:*

2.3.1. Tworzenie Punktów Informacji Turystycznej w miejscowościach turystycznych: Srebrnej Górze i Złotym Stoku podległych LOT ZZ.

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ, Urząd Gminy w Stoszowicach i Urząd Miejski w Złotym Stoku.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* LOT ZZ.

2.3.2. Stworzenie spójnego graficznie systemu wydawnictw promocyjnych powiatu ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* LOT ZZ.

2.3.3. Opracowanie katalogu obiektów zabytkowych i innych w skali wszystkich gmin powiatu ząbkowickiego, interesujących z punktu widzenia rozwoju turystyki.

*Odpowiedzialność:* WPR SP.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe i Urzędy Miejskie/ Gminne.

2.3.4. Jednolite oznakowanie atrakcji turystycznych powiatu ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/ Gminne i LOT ZZ.

*Termin realizacji:* 2003 – 2004 r.

*Źródła finansowania:* Euroregion Glacensis, Starostwo Powiatowe i Urzędy Miejskiej/Gminne.

2.3.5. Stała aktualizacja turystycznej strony powiatowej www.

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe i LOT ZZ.

2.3.6. Opracowanie i wydanie corocznego informatora imprez (kulturalne, turystyczne, rekreacyjne i sportowe) odbywających się na terenie powiatu ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* WPR SP.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe i Urzędy Miejskie / Gminne.

2.3.7. Opracowanie kalendarza stałych, corocznych targów turystycznych odbywających się w regionie, kraju i Europie wraz z informacją o procedurze i kosztach uczestnictwa w nich.

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

2.3.8. Stworzenie Powiatowego Bonu Turystycznego (usługa świadczona dla turysty, na bazie której przysługują mu określone zniżki w wyszczególnionych muzeach, sklepach, bazie noclegowej, bazie gastronomicznej, etc.).

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* zainteresowane podmioty gospodarcze i LOT ZZ.

2.3.9. Opracowanie pamiątki z Powiatu Ząbkowickiego.

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Termin realizacji:* 2004 r.

*Źródła finansowania:* LOT ZZ.

2.3.10. Opracowanie zasad przyznawania Powiatowego Turystycznego Znak Jakości będącego wyznacznikiem standardu w działaniach turystycznych.

*Odpowiedzialność:* LOT ZZ.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

2.4. *Cel operacyjny*

**Prowadzenie stałych działań mających na celu harmonijny i zrównoważony rozwój powiatu, w którym wymagania ochrony środowiska mają istotny wpływ na bieżący i przyszły charakter tego obszaru.**

*Zadania:*

2.4.1. Rozwiązanie problemu utylizacji odpadów stałych i odprowadzenia ścieków komunalnych w skali całego powiatu.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/ Gminne.

*Termin realizacji:* od 2003 r.

*Źródła finansowania:* Urzędy Miejskie/Gminne i Fundusz Ochrony Środowiska.

2.4.2. Budowa kanalizacji sanitarnych w miejscowościach nie posiadających tego typu sieci.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/ Gminne.

*Termin realizacji:* od 2003 r.

*Źródła finansowania:* Urzędy Miejskie/Gminne i Fundusz Ochrony Środowiska.

2.4.3. Budowa sieci wodociągowej na terenach wiejskich.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/ Gminne.

*Termin realizacji:* od 2003 r.

*Źródła finansowania:* Urzędy Miejskie/Gminne i Fundusz Ochrony Środowiska”.

# **ROZWÓJ MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM USŁUGOWO – HANDLOWO – PRODUKCYJNYCH**

## **Opis pożądanego stanu docelowego**

W przyszłościowej wizji powiatu ząbkowickiego dużą rolę odgrywają małe i średnie firmy usługowo- handlowo – produkcyjne, które zdecydowały o ożywieniu gospodarczym powiatu. Działalność wielu z nich jest oparta na rozwoju i modernizacji przedsiębiorstw z użyciem nowych technologii.

Cechą charakterystyczną wyróżniającą przedsiębiorców jest silna więź kooperacyjna. Współpraca zamiast niezdrowej konkurencji, wykorzystanie efektu synergii powoduje przysparzanie większych korzyści podmiotom objętym siecią kooperacji. Oprócz dostrzeżenia profitów ze współpracy, dużą zasługę w pobudzeniu tworzenia się małych i średnich przedsiębiorstw usługowo – handlowo – produkcyjnych przypisać należy władzom gminnym i powiatowym, które kontynuują prowadzenie wspólnej i przychylnej przedsiębiorcom polityki. Jej podstawowy wyznacznik to jasny i stabilny system ulg podatkowych, który bazuje w szczególności na ulgach w podatku od nieruchomości oraz podatku od środków transportu.

Rozwojowi przedsiębiorczości służy także szybki i właściwy przepływ informacji między władzami samorządowymi, stałymi i potencjalnymi przedsiębiorcami oraz organizacjami handlowymi. Przekazywane informacje dotyczą zarówno polityki realizowanej przez władze w stosunku do przedsiębiorców (polityka podatkowa, zarządzanie nieruchomościami) jak i zagrożeń dla lokalnego rynku. Sprawnie gromadzona, stale aktualizowana oraz łatwo dostępna jest także informacja dotycząca możliwości i warunków prawnych, finansowych, technicznych i technologicznych rozpoczęcia działalności gospodarczej. Wymiana informacji następuje nie tylko za pośrednictwem mediów, ale także przez bezpośrednie spotkania, stałe kontakty władz samorządowych ze środowiskiem przedsiębiorców oraz działalność Punktu Konsultacyjno – Doradczego dla rozpoczynających i rozwijających działalność.

Analiza opłacalności i potrzeb wskazała najbardziej korzystne miejsca utworzenia inkubatorów przedsiębiorczości na terenie powiatu. Władze powiatu i gminy, na terenie której powstał inkubator, podejmują wspólne działania zmierzające do pozyskania inwestorów oraz sfinansowania budowy inkubatora ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Tak powstały dobry klimat dla przedsiębiorczości ma jeszcze jedną charakterystyczną cechę. Jest nią profesjonalna i sprawna obsługa przedsiębiorców we wszelkiego rodzaju urzędach: skarbowym, gminnym i powiatowym.



## 1. CEL STRATEGICZNY

### **TWORZENIE KLIMATU DLA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POWIECIE ZĄBKOWICKIM**

#### 1.1. Cel operacyjny

#### **Instytucjonalne wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w powiecie ząbkowickim**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze gospodarki:*

- „Strategiczna współpraca samorządu regionalnego z gospodarczym”

#### *Zadania:*

1.1.1. Działalność Punktu Konsultacyjno- Doradczego przy Spółdzielni Rzemieślniczej w Ząbkowicach Śląskich do zadań, którego należy:

- doradztwo związane z administracyjno-prawnymi aspektami zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz z zarządzaniem przedsiębiorstwem (porady z dziedziny prawa, marketingu, finansów i inne),
- udzielanie informacji o dostępnej na rynku ofercie banków oraz innych instytucji finansowych - firm leasingowych, funduszy poręczeniowych, pożyczkowych, itp. - skierowanej do sektora MSP,
- udzielanie informacji na temat możliwości i zasad korzystania z instrumentów wsparcia dla MSP,
- propagowanie i koordynowanie współpracy różnych podmiotów życia społeczno – gospodarczego – współpraca z instytucjami sektora MSP (Punkty Szans w urzędach gmin, Sudecki Związek Pracodawców Prywatnych, Związek Pracodawców Ziemi Ząbkowickiej, Cech Rzemiosł Różnych, Rada Konsultacyjna Przedsiębiorców powiatu ząbkowickiego),
- integrowanie środowiska przedsiębiorców,
- organizacja szkoleń dla kadry zarządzającej MSP.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

1.1.2. Wypracowanie stałych kontaktów władz samorządowych ze środowiskiem przedsiębiorców (opracowanie kalendarza cyklicznych spotkań, określenie instrumentów poprawiających wzajemną informację na linii władza samorządowa, a lokalny biznes).

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

1.1.3. Określenie możliwości wdrożenia na szczeblu powiatu narzędzi finansowych wspomagających rozwój przedsiębiorczości – Fundusz Poręczeń Kredytowych

i Fundusz Pożyczkowy.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe, Urzędy Miejskie/ Gminne.

1.1.4. Zastosowanie modelu Partnerstwa Lokalnego poprzez warsztaty lokalnego ożywienia gospodarczego.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

## 1.2. Cel operacyjny

### **Prowadzenie proprzedsiębiorczej polityki przez samorządy**

*Zadania:*

1.2.1. Opracowanie systemu ulg dla rozpoczynających działalność gospodarczą oraz dla firm rozwijających się i tworzących nowe miejsca pracy.

*Odpowiedzialność:* Urzędy Miejskie/ Gminne.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

1.2.2. Określenie i likwidacja barier instytucjonalnych utrudniających rozwój już istniejących firm i zakładanie nowych oraz przeciwdziałanie powstawaniu takich barier.

*Odpowiedzialność:* Urzędy samorządowe i państwowe

*Termin realizacji:* działania stałe.

## 1.3. Cel operacyjny

### **Przystosowanie systemu edukacyjnego i przekwalifikowań do potrzeb rynku pracy.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” są zapisy z matrycy działań w sferze zasobów ludzkich:*

- *„Wprowadzenie elementów praktycznego kształcenia biznesowego w szkołach”*
- *„Przemodelowanie szkolnictwa uwzględniające zmianę demograficzną i gospodarczą”*

*Zadania:*

1.3.1. Przeprofilowanie szkół ponadgimnazjalnych o kierunku kształcenia adekwatne do potrzeb rozwoju gospodarczego powiatu.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki.

*Termin realizacji:* działania stałe.  
*Źródła finansowania:* Starostwo Powiatowe.

### 1.3.2. Prowadzenie profesjonalnego poradnictwa zawodowego

*Odpowiedzialność:* Dyrektor Poradni Psychologiczno – Pedagogicznej w Ząbkowicach Śl.  
*Termin realizacji:* działania stałe.

### 1.3.3. Promowanie wśród uczniów szkół ponadgimnazjalnych postaw przedsiębiorczych (lekcje przedsiębiorczości i konkursy).

*Odpowiedzialność:* Dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych powiatu.  
*Termin realizacji:* działania stałe.

### 1.3.4. Wspieranie inicjatyw edukacyjnych.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki, Burmistrzowie i Wójtowie gmin powiatu ząbkowickiego.

### 1.3.5. Organizowanie szkoleń dla bezrobotnych pod określone potrzeby pracodawców.

*Odpowiedzialność:* Powiatowy Urząd Pracy.  
*Termin realizacji:* zadania stałe.  
*Źródła finansowania:* Fundusz Pracy.

### 1.3.6. Prowadzenie dla kadry zarządzającej MSP szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe.

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki.  
*Termin realizacji:* zadania stałe.

## 2. CEL STRATEGICZNY

### **TWORZENIE WARUNKÓW, KTÓRE SPRZYJAJĄ NAPŁYWOWI INWESTYCJI**

#### 2.1. Cel operacyjny

#### **Podejmowanie działań w celu pozyskania inwestorów.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze gospodarki:*

- „Tworzenie warunków, które sprzyjają napływowi inwestycji bezpośrednich”
- „Rozwój regionalnego systemu innowacyjnego (parki technologiczne, inkubatory firm itd.”

*Zadania:*

2.1.1. Stworzenie wspólnej oferty inwestycyjnej

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki i Burmistrzowie/ Wójtowie gmin powiatu ząbkowickiego.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródło finansowania:* Starostwo Powiatowe i Urzędy Miejskie/Gminne.

2.1.2. Wykonywanie analiz opłacalności i możliwości utworzenia inkubatorów przedsiębiorczości na terenie powiatu ząbkowickiego

*Odpowiedzialność:* Starosta Ząbkowicki i Burmistrzowie/ Wójtowie gmin powiatu ząbkowickiego.

*Termin realizacji:* do 2006 r.

*Źródło finansowania:* Starostwo Powiatowe i Urzędy Miejskie/Gminne.

2.2. *Cel operacyjny*

**Koordinacja procesu rozwoju infrastruktury technicznej niezbędnej dla rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości.**

*Odpowiednikiem tego celu operacyjnego w „Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego” jest zapis z matrycy działań w sferze gospodarki:*

- „Poprawa stanu nawierzchni dróg”

*Zadania:*

2.2.1. Wspieranie i inicjowanie inwestycji rozbudowy i modernizacji układu drogowego na terenie powiatu; bieżące modernizacje dróg na terenie powiatu.

*Odpowiedzialność:* Zarząd Dróg Powiatowych i Burmistrzowie/ Wójtowie gmin powiatu ząbkowickiego.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Zarząd Dróg Powiatowych i Urzędy Miejskie/Gminne.

2.2.2. Aktywizacja proturystyczna polskiej części pasma Drogi Śródsudeckiej.  
- Modernizacja dróg powiatowych powiązanych z Droga Śródsudecką.

*Odpowiedzialność:* Zarząd Dróg Powiatowych.

*Termin realizacji:* od 2004 r.

*Źródła finansowania:* Zarząd Dróg Powiatowych”.

**REKOMENDACJE DO WDROŻENIA  
STRATEGII ROZWOJU GOSPODARCZEGO  
POWIATU ZĄBKOWICKIEGO**

## **REKOMENDACJE DO WDROŻENIA STRATEGII ROZWOJU POWIATU ZĄBKOWICKIEGO**

Wdrożenie Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego nastąpi na trzech poziomach:

- Poziomie merytorycznym
- Poziomie organizacyjnym
- Poziomie społecznym

Rekomendacje wdrożeniowe zawierają szczegółowy zapis działań, odpowiedzialności i terminów realizacji.

### **POZIOM MERYTORYCZNY:**

Poziom merytoryczny wdrożenia strategii rozwoju obejmuje następujące obszary:

[ **STRATEGIE** - programy prowadzące do osiągnięcia celów strategicznych w wybranej dziedzinie życia powiatu. W ramach Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego odpowiada to precyzyjnym zapisom strategii branżowych (action plans):

- AKTYWIZACJA OBSZARÓW WIEJSKICH
- ROZWÓJ TURYSTYKI
- ROZWÓJ MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM USŁUGOWO - HANDLOWO – PRODUKCYJNYCH

Do końca stycznia 2001r. Rada Powiatu przyjmie w formie uchwały "Strategię Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego".

[ **NARZĘDZIA REALIZACJI STRATEGII:**

- Budżet - za opracowanie budżetu odpowiada Skarbnik Powiatu oraz Zarząd. Do 30 listopada każdego roku Skarbnik przedstawia budżet na rok następny.

[ **SCALENIE DOKUMENTU STRATEGII POWIATU ZĄBKOWICKIEGO ZE STRATEGIAMI GMIN POWIATU ORAZ Z GMINNYMI PLANAMI PRZESTRZENNEGO ZAGOSPODAROWANIA**

Przekazanie dokumentu „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” powiązane powinno być z propozycją możliwych do wspólnej realizacji zadań.

*Odpowiedzialność:*

- Zarząd Powiatu

✓ **SCALENIE DOKUMENTU STRATEGII POWIATU ZĄBKOWICKIEGO Z PLANAMI ROZWOJU NA POZIOMIE POWIATU**

[ **SCALENIE DOKUMENTU STRATEGII POWIATU ZĄBKOWICKIEGO ZE STRATEGIĄ WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO**

Przekazanie do dn. 31.01.2001r. dokumentu „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” Sejmikowi Województwa Dolnośląskiego.

*Odpowiedzialność:*

- Starosta Ząbkowicki

✓ **SCALENIE DOKUMENTU STRATEGII POWIATU ZĄBKOWICKIEGO Z BRANŻOWYMI STRATEGIAMI/ PROGRAMAMI NA POZIOMIE REGIONU I KRAJU**

[ **POZYSKIWANIE FUNDUSZY NA REALIZACJĘ ZADAŃ ZAWARTYCH W STRATEGII**

Rekomenduje się utworzenie w ramach Starostwa Powiatowego, do końca I kwartału 2001r. samodzielnej komórki ds. pozyskiwania funduszy zewnętrznych.

## **POZIOM ORGANIZACYJNY:**

Poziom organizacyjny wdrożenia strategii rozwoju obejmuje następujące obszary:

### [ **ORGANIZACJA (koordynacja realizacji zapisów strategii) NA POZIOMIE URZĘDU**

#### **Wydział Rozwoju i Promocji Powiatu:**

- *Zakres prac:*
  - Koordynacja realizacji strategii - współpraca z gminami
  - Pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację zadań zawartych w strategii
  - Działania promocyjne
  - Tworzenie bazy danych

### [ **ORGANIZACJA (koordynacja realizacji zapisów strategii) NA POZIOMIE POWIATU**

#### *Partnerzy:*

- Osemka Ząbkowicka
- Centrum Informacji i Inicjatyw Gospodarczych
- Ośrodek Doradztwa Rolniczego
- gminy

#### *Koordynacja:*

- Wydział Promocji i Rozwoju (w perspektywie oddzielenie od Urzędu)

### [ **DOKONYWANIE COROCZNYCH PRZEGLĄDÓW STRATEGICZNYCH – procedura corocznych przeglądów strategicznych**

#### ➤ Sprawozdanie z realizacji strategii

##### *Przygotowanie:*

- Wydział Promocji i Rozwoju

##### *Termin:*

- do 1 września każdego roku

#### ➤ Spotkanie Komisji Rozwoju Regionu celem przyjęcia sprawozdania

##### *Termin:*

- do 7 września każdego roku

#### ➤ Przygotowanie propozycji zadań do realizacji dla Rady Powiatu

##### *Przygotowanie:*

- Wydział Promocji i Rozwoju



*Termin:*

- do 15 września każdego roku

➤ Przyjęcie proponowanych zadań do realizacji przez Radę Powiatu

*Termin:*

- Do końca września

## POZIOM SPOŁECZNY:

Poziom społeczny wdrażania strategii rozwoju obejmuje:

### [ STALE UPOWSZECHNIANIE ZAPISÓW STRATEGII

*Forma:*

- Utworzenie strony www i jej aktualizacja:  
*Odpowiedzialność:*  
Starostwo Powiatowe,  
Powiatowe Centrum Informacji Turystycznej
  
- Przygotowywanie informacji do mediów  
*Odpowiedzialność:*  
Rzecznik Prasowy lub Sekretarz
  
- Przygotowywanie skrótów dokumentu strategii do gazet lokalnych  
*Odpowiedzialność:*  
Wydział Promocji i Rozwoju, Rzecznik Prasowy
  
- Rozesłanie pełnej wersji „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego” do wszystkich bibliotek na terenie powiatu  
*Odpowiedzialność:*  
Wydział Promocji i Rozwoju
  
- Informacja o podstawowych założeniach Strategii Powiatu na:
  - Tablicach informacyjnych w Starostwie Powiatowym  
*Odpowiedzialność:*  
Centrum Informacji i Inicjatyw Gospodarczych
  - Tablicach informacyjnych na terenie powiatu - w Urzędach Gmin, w Powiatowym Urzędzie Pracy, czytelniach , bibliotekach  
*Odpowiedzialność:*  
Centrum Informacji i Inicjatyw Gospodarczych
  
- Cykl lekcji wychowawczych w szkołach, poświęconych „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego”  
*Odpowiedzialność:*  
Wydział Promocji i Rozwoju, Wydział Oświaty  
*Termin realizacji:*  
Wykonanie całości - **I kwartał 2001r.**

## **ANEKS**

## **SPOTKANIE PUBLICZNE Z MŁODZIEŻĄ**

W dniach 6 – 7 grudnia 2000r. odbyły się trzy spotkania publiczne z młodzieżą szkolną mające na celu prezentację „Strategii Rozwoju Gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego”. Spotkania te odbyły się w Ziębicach w Zespole Szkół Zawodowych (uczestniczyło w nim ok. 120 osób, przede wszystkim uczniowie Zespołu Szkół Zawodowych oraz Liceum Ogólnokształcącego w Ziębicach), w Ząbkowicach Śląskich w Zespole Szkół Zawodowych (ok. 100 osób, uczniowie Zespołu Szkół Zawodowych, Zespołu Szkół Budowlanych oraz Liceum Ogólnokształcącego w Ząbkowicach Śląskich) oraz w Kamieńcu Ząbkowickim w Gminnym Ośrodku Kultury (ok. 100 osób, głównie uczniowie Zespołu Szkół Agrotechnicznych). Spotkania prowadzone były przez Dagmarę Bieńkowską i Cezarego Ułasińskiego z Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. z Krakowa. Rezultatem tego spotkania było wskazanie przez młodzież najważniejszych, ich zdaniem, zadań do realizacji, jak również przedstawienie swoich pomysłów mogących przysłużyć się rozwojowi miasta.

Poniższy zapis jest zbiorczym zestawieniem propozycji zgłaszanych przez młodzież w ramach trzech domen strategicznych rozwoju gospodarczego Powiatu Ząbkowickiego.

### Domena strategiczna

#### **Aktywizacja obszarów wiejskich**

- Promocja agroturystyki:
  - Wystawy agroturystyczne
  - Wzrost znaczenia szkoły agrotechnicznej w promocji i rozwoju agroturystyki
- Stworzenie organizacji zrzeszającej gospodarstwa agroturystyczne na terenie powiatu
- Stworzenie ośrodka przetwórstwa spożywczego
- Zmodernizowanie gospodarstw rolnych pod kątem rozwoju turystyki

### Domena strategiczna

#### **Rozwój turystyki**

- Odremontowanie i unowocześnienie basenu w Kamieńcu Ząbkowickim – zaadaptowanie do całorocznego użytkowania (np. zimą lodowisko)
- Stworzenie przy Gminnym Ośrodku Kultury w Kamieńcu Ząbkowickim świetlicy środowiskowej (zajęcia interaktywne)
- Utworzenie obserwatorium astronomicznego na wieży nieużywanego kościoła, wewnątrz którego można byłoby urządzić muzeum astronomiczne w Kamieńcu Ząbkowickim

- Odnowienie zamku kamienieckiego (zamek jako główna atrakcja regionu)
- Propagowanie sportu przez organizowanie imprez sportowych
- Wymiana uczniów Kamieńca Ząbkowickiego z zaprzyjaźnioną gminą w Bawarii
- Udostępnienie i modernizacja wyciągu narciarskiego w Złotym Stoku
- Wybudowanie kortów tenisowych o wysokim standardzie
- Stworzenie toru gokardowego
- Utworzenie profesjonalnej szkółki jeździeckiej
- Odnowienie szlaków turystycznych Złoty Stok – Łądek Zdrój dla turystyki pieszej i rowerowej
- Odnowienie zniszczonego wodospadu w Topoli
- Wybudowanie zdrowotnego centrum na terenie Topoli (w pobliżu zbiornika wodnego)
- Utworzenie „na Bartnikach” kompleksu sportowo – rekreacyjnego (sporty wodno – motorowe)
- Rozbudowa bazy noclegowej – tanie domy wypoczynkowe
- Skorelowanie działań mających na celu podniesienie poziomu czystości wód i otaczającego środowiska naturalnego
- Organizacja dni kolejki kamienieckiej (przewóz starymi pociągami)
- Organizacja dni kultury (koncerty, wystawy, pokazy)
- Utworzenie punktu informacji internetowej (kawiarnia internetowa)
- Utworzenie kółka teatralnego

#### Domena strategiczna

### **Rozwój małych i średnich firm handlowo – usługowo - produkcyjnych**

- Rozwój infrastruktury drogowej