PUBLIKACJA WSPÓŁFINNSOWANA ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO.
PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI, PODDZIAŁANIE 8.1.2
INNOWACYJNA NYSA

Strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim opracowywana w ramach projektu „Innowacyjna Nysa”

Nysa 2013

Spis treści

Wprowadzenie *4*
Część pierwsza: Badania *7*
1. Badanie ilościowe (CATI) z mieszkańcami powiatu nyskiego *7*
1.1. Charakterystyka próby badawczej 7
1.2. Poziom życia mieszkańców 7
1.3. Rynek pracy w powiecie 8
1.4. Turystyka i wyróżniki powiatu 9
1.5. Infrastruktura i komunikacja miejska 10
2. Badanie ilościowe (CATI) z przedsiębiorcami powiatu nyskiego *11*
2.1. Charakterystyka próby badawczej 11
2.2. Rynek pracy 12
2.3. Infrastruktura i obszary inwestycyjne 12
3. Badanie jakościowe (IDI) z liderami opinii i ekspertami *14*
3.1. Nota metodologiczna 14
3.2. Rynek pracy 14
3.3. Komunikacja, infrastruktura i kluczowe technologie 15
3.4. Zasoby naturalne 16
3.5. Turystyka 17
4. Analiza potencjału społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego w zidentyfikowanych obszarach badawczych *18*
4.1. Założenia metodyki prac 18
4.2. Zagrożenia społeczno-gospodarcze na terenie Powiatu Nyskiego 20
4.3. Kluczowe i perspektywiczne sektory, branże i segmenty rynku 23
4.4. Obszary wymagające rozwoju, przyczyniające się do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego 27
5. Analiza potencjału konkurencyjnego Powiatu Nyskiego *29*
2.1. Analiza rozwoju Powiatu Nyskiego w kontekście wybranych Powiatów 29
2.1. Analiza rozwoju Powiatu Nyskiego w kontekście subregionu nyskiego 32
6. Analiza otoczenia zewnętrznego Powiatu Nyskiego *34*
6.1. Czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój Powiatu Nyskiego 34
6.2. Ocena wpływu czynników zewnętrznych na potencjał wewnętrzny Powiatu Nyskiego 37
7. Analiza dokumentów wyższego rzędu *39*
8. Podsumowanie dotychczasowych działań *41*
9. Analiza SWOT w kontekście „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim” *44*
10. Scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego *48*
10.1. Scenariusz optymistyczny: „Innowacyjna Nysa, czyli nyski sukces” 48
10.2. Scenariusz najbardziej możliwy „Eksperyment nyski – nie wszystko się udało” 51
10.3. Scenariusz pesymistyczny „Powiat Nyski walczy o przetrwanie” 54
10.4. Warunki realizacji scenariuszy 56
11. Rekomendacje dla rozwoju Powiatu Nyskiego *58*
11.1. Uwarunkowania i bariery rozwoju oraz kierunki zmiany gospodarczej 58
11.2. Zadania i instrumenty przeciwdziałające spowolnieniu gospodarczemu 61

11.3. Długofalowa prognoza rynku pracy 62
Część trzecia: Strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą 67
1. Idea zmian, ich przewidywanie i zarządzanie zmianą w Powiecie Nyskim 67
2. Wizja i misja rozwoju Powiatu Nyskiego (wizja i misja zmiany gospodarczej) 69
2.1. Wizja zmiany gospodarczej 69
2.2. Misja zmiany gospodarczej 71
3. Priorytety rozwoju i cele zmiany gospodarczej 74
3.1. Priorytety strategiczne 74
3.2. Strategiczne i operacyjne cele zmiany gospodarczej 77
4. Zgodność celów zmiany gospodarczej z dokumentami wyższego rzędu 79
5. Programy, projekty i działania naprawcze 84
5.1. Katalog projektów i działań naprawczych 84
5.2. Karty realizacyjne wybranych projektów 93
5.3. Programy operacyjne 98
6. Mierniki zmiany gospodarczej 99
7. Katalog mechanizmów zaradczych 101
8. Uwarunkowania realizacji „Strategii". Zaangażowanie Partnerstwa i społeczności lokalnej 102
9. Spis rysunków i tabel 106
10. Literatura 107

Wprowadzenie

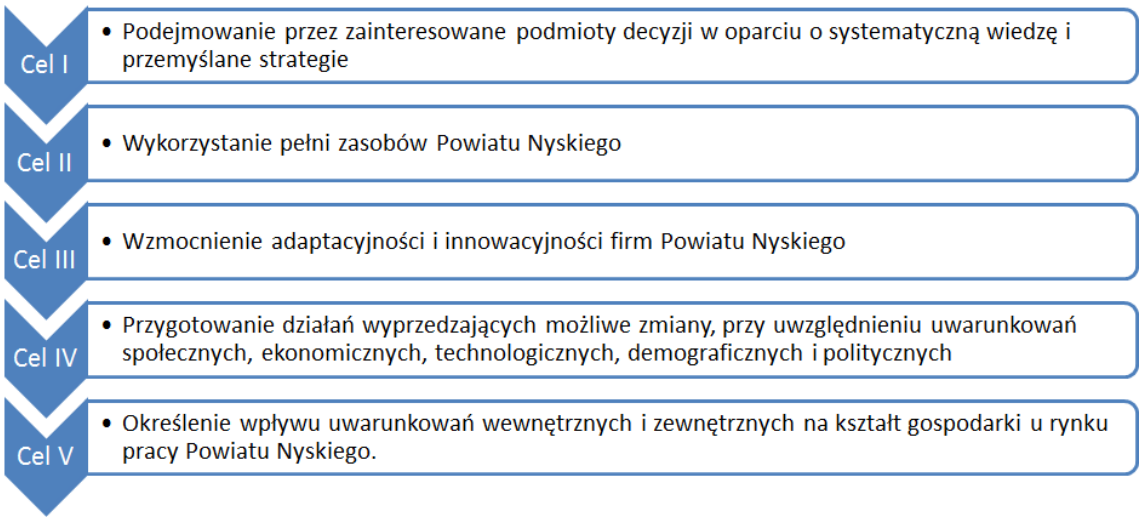
„Strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą została opracowana w ramach projektu „Innowacyjna Nysa", współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Program Operacyjny Kapitał Ludzki Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie. W jej przygotowaniu uczestniczyli członkowie Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa".

Główne idee zostały wypracowane z członkami Partnerstwa podczas czterech sesji warsztatowych, które odbyły się w okresie od 7 sierpnia do 11 września 2013 r. Treści zawarte w „Strategii" stanowią propozycje zgłaszane przez Lokalnych Ekspertów. Istotnym punktem odniesienia były również zagadnienia wypracowane przez członków Partnerstwa w trakcie poprzednich sesji warsztatowych, realizowanych w okresie trwania projektu. Należy w tym miejscu wymienić 11 postulowanych inicjatyw oraz propozycje Rady Gospodarczej dot. rozwoju Powiatu Nyskiego. Zarówno wspomniane postulaty, jak i propozycje stanowiły punkt wyjścia do opracowania programów i działań zawartych w niniejszej „Strategii".

Należy podkreślić również wagę rekomendacji Ekspertów – autorytetów w dziedzinie rozwoju gospodarczego i społecznego. Obecni podczas spotkań warsztatowych profesor Jadwiga Staniszkis, dr Stanisław Kluza, dr Paweł Strzelecki oraz dr Andrzej Sadowski odnosili się merytorycznie do tematów poruszanych przez Lokalnych Ekspertów. „Strategia" ma za zadanie uwzględnić proponowane postulaty i rekomendacje.

Działania podjęte w ramach prac nad „Strategią" uwzględniały cele projektu. Sama zaś „Strategia" ma stanowić narzędzie do realizacji tych celów. „Celem głównym projektu jest stworzenie warunków dla zawiązania i funkcjonowania lokalnej sieci współpracy na rzecz przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w powiecie nyskim."[1] Cele szczegółowe to:

[1] www.innowacyjna.nysa.pl



Cele samej „Strategii" są następujące:

- określenie na podstawie przeprowadzonej diagnozy potencjału gospodarczego sytuacji strategicznej Powiatu Nyskiego,
- dokonanie analizy zasobów i otoczenia, możliwie jak najbardziej dokładne przewidzenie przyszłości w kontekście rozwoju gospodarczego– foresight, czyli „przewidywanie strategiczne" rozwoju Powiatu Nyskiego,
- zidentyfikowanie głównych i najbardziej przyszłościowych obszarów aktywności powiatu nyskiego i kierunków rozwoju,
- przygotowanie 2-3 scenariuszy rozwoju Powiatu Nyskiego,
- włączenie w prace nad „Strategią" członków Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Rozwoju Społeczno – Gospodarczego „Innowacyjna Nysa"
- wzmocnienie adaptacyjności, innowacyjności i konkurencyjności firm powiatu.

Założenia metodologiczne prac nad „Strategią" uwzględniają koncepcje naukowe dot. zmiany gospodarczej oraz foresight'u. Koresponduje to z charakterem opracowania, jak również wymogami dot. uwzględnienia metod badawczych stosowanych w projektach typu foresight. Zarządzanie zmianą społeczno-gospodarczą mieści się w szerszej koncepcji zarządzania rozwojem lokalnym. „Zarządzanie rozwojem to zespół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i środków materialnych przez jednostki administracji publicznej. (…) Powinno obejmować wszystkie sfery (…), które decydują o jakości środowiska życia mieszkańców i za które są odpowiedzialne władze samorządowe"[2].

[2] A. Zalewski, „Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym", Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 79

„U podstaw idei foresight, jak dowodzą specjaliści z wielu dziedzin, leży potrzeba i chęć przewidywania kierunków zdarzeń (rozwoju nowych technologii, usług oraz trendów konsumenckich) wtedy, kiedy są one w odpowiednio wczesnym stadium rozwoju, a czas reagowania jest odpowiednio długi. Uznaje się powszechnie, że żyjemy w coraz bardziej konkurencyjnym świecie a konkurowanie dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, lecz coraz częściej regionów i krajów. (…) Rodzi to potrzebę definiowania nowej polityki gospodarczej, polityki naukowej (technologicznej) (...).”[3]

Wspomniana wyżej konieczność konkurowania przyświeca twórcom projektu „Innowacyjna Nysa”. „Strategia” składa się z trzech części, które odpowiadają etapom prac nad tym programem. Przygotowawcza część, obejmowała opracowanie diagnozy społeczno-gospodarczej i przeprowadzenie badań wśród przedstawicieli grup docelowych (etap I). Na podstawie wniosków diagnozy i badań przeprowadzono metodami foresight’u analizę w kluczowych obszarach (etap II). Prace analityczne służyły bezpośrednio właściwemu programowaniu strategicznemu, które wskazywało na cele, programy i działania warunkujące osiągnięcie wymienionych wcześniej celom projektu (etap III).

[3] „ Foresight technologiczny. Podręcznik. Tom 1. Organizacja i metody”, UNIDO 2005, s. 15-18.

Część pierwsza: Badania

1. Badanie ilościowe (CATI) z mieszkańcami powiatu nyskiego

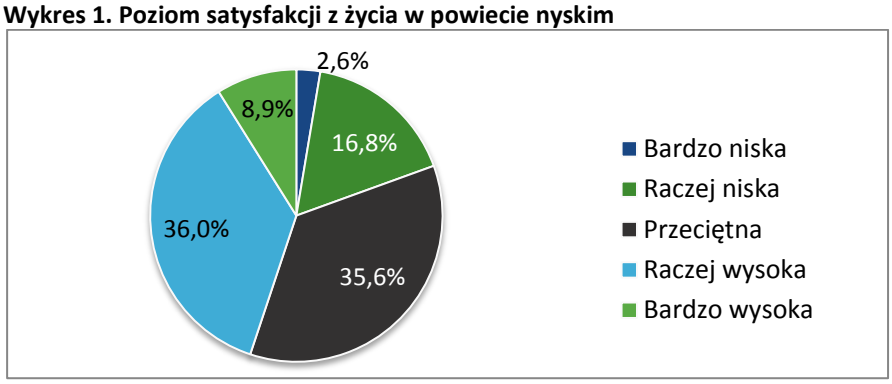
1.1. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu ilościowym udział wzięło 607 pełnoletnich mieszkańców powiatu nyskiego. Struktura próby ze względu na podstawowe cechy demograficzne: płeć, wiek oraz zamieszkiwaną gminę odzwierciedlała charakterystykę populacji generalnej – dorosłych mieszkańców powiatu nyskiego. W grupie badanej 60% respondentów stanowiły kobiety, a 40% mężczyźni. Zdecydowana większość respondentów – ponad 61% – to mieszkańcy gminy Nysa. Jeden na pięciu badanych (22%) zamieszkuje gminę Paczków.

1.2. Poziom życia mieszkańców

Analizując ogólną satysfakcję z zamieszkiwania w powiecie nyskim, stwierdza się, że opinie pozytywne zdecydowanie przeważają nad negatywnymi; dobrze lub bardzo dobrze swoje miejsce zamieszkania ocenia blisko 45% badanych. Najbardziej zadowoleni z zamieszkiwania na terenie powiatu są seniorzy oraz badani pomiędzy 35 a 44 rokiem życia.

Wykres 1. Poziom satysfakcji z życia w powiecie nyskim



Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Powiat nyski jest postrzegany przez mieszkańców przede wszystkim jako znany ze swoich walorów turystycznych (średnia 3,42 na 5-stopniowej skali). Wysoko oceniana była także dbałość o rozwój kultury (3,15), o bezpieczeństwo mieszkańców (2,99) i rozwój edukacji (2,95). Do słabych stron powiatu zaliczyć należy natomiast jego niewielką w oczach badanych atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów oraz dynamikę rozwoju.

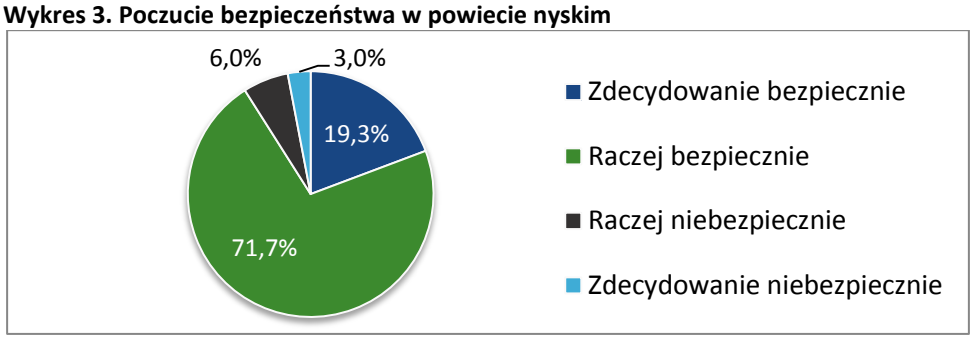
Wykres 2. Charakterystyka powiatu nyskiego – średnia ocen na skali od 1 do 5



Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Poczucie bezpieczeństwa przez mieszkańców powiatu nyskiego zostało ocenione bardzo wysoko. 19% badanych deklaruje, że czuje się w najbliższym otoczeniu zdecydowanie bezpiecznie, zaś kolejne 72% – raczej bezpiecznie. Wspominano jednak o braku bezpieczeństwa socjalnego związanego z niestabilnym rynkiem pracy – to bezrobocie zostało uznane za najważniejszy problem społeczny dotykający powiat nyski. Wskazało je blisko dwie trzecie (65%) badanych. Dalsze w kolejności ze względu na częstość wskazań nierówności społeczne, wandalizm i ubóstwo były przywoływane niemal dziesięciokrotnie rzadziej.

Wykres 3. Poczucie bezpieczeństwa w powiecie nyskim



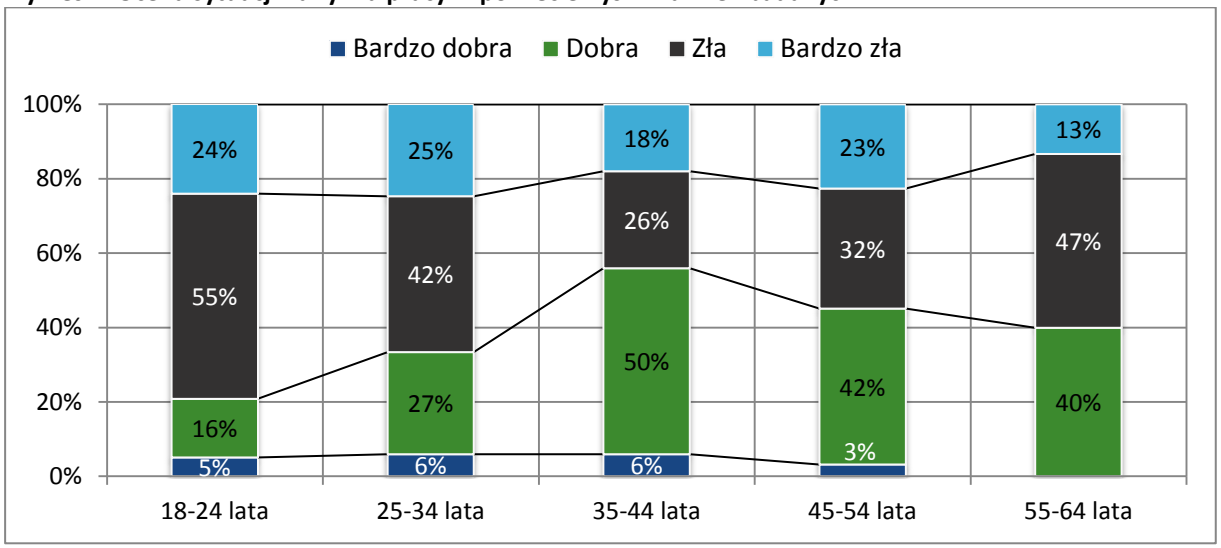
Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

1.3. Rynek pracy w powiecie

41% badanych obecnie nie pracuje. Wśród pozostałych respondentów większość pracuje w miejscowości zamieszkania, choć 12% badanych poza powiatem nyskim. Do miejsca pracy znacznie częściej dojeżdżają mężczyźni. Jeden na dwudziestu mieszkańców powiatu nyskiego sytuację na lokalnym rynku pracy uważa za bardzo dobrą, zaś kolejne 27% – za raczej dobrą. Negatywne opinie na ten temat miało natomiast łącznie ponad 68% badanych. Największymi optymistami są respondenci pomiędzy 35 a 44 rokiem życia – połowa z nich rynek pracy w powiecie nyskim określa jako raczej dobry. Po przeciwnej stronie postawić należy

natomiast najmłodszych badanych, wśród których odsetek wypowiedzi pozytywnych jest o 35 punktów procentowych mniejszy.

Wykres 4. Ocena sytuacji na rynku pracy w powiecie nyskim a wiek badanych



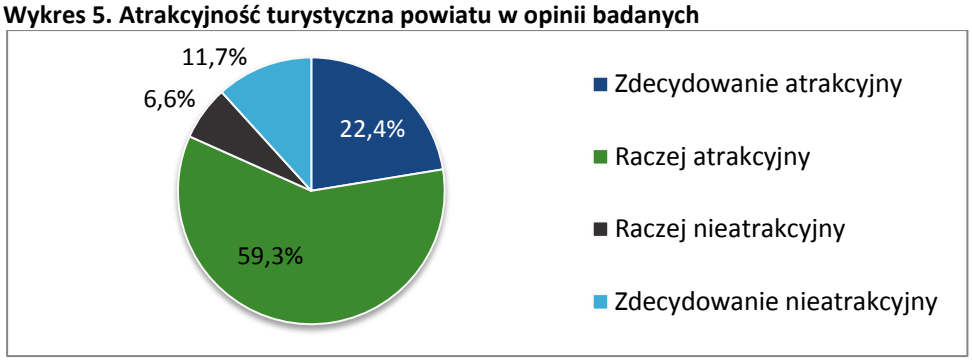
Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

1.4. Turystyka i wyróżniki powiatu

Osoby kojarzące się respondentom z powiatem nyskim podzielić można na trzy grupy: lokalnych polityków (głównie Jolanta Barska, burmistrz Nysy), sportowców (Bartosz Kurek, reprezentant Polski w siatkówce) oraz postaci historyczne i związane z kościołem katolickim (bł. Maria Luiza Merkert). Wśród wyróżniających powiat nyski miejsc i obiektów na pierwszej pozycji wskazano Jezioro Nyskie. Istotna dla mieszkańców powiatu jest też jego stolica – miasto Nysa oraz jej zabytki, rynek i katedra.

Połowa badanych (49%) jest zdania, że turyści odwiedzający powiat nyski, postrzegają go jako miejsce atrakcyjne. Pozostała część uznała, że postrzegany jest ani dobrze, ani źle. Zaledwie 0,3% stwierdziło, że region jest odbierany negatywnie. Badani podkreślali wyjątkowe walory przyrodnicze okolicy – położenie nad jeziorami, w otoczeniu gór. Jednocześnie również zwracali uwagę na bogactwo zabytków i udostępnionych do zwiedzania obiektów o charakterze historycznym. Również w opinii samych respondentów powiat nyski jest atrakcyjny turystycznie – uważa tak ponad 80% badanych.

Wykres 5. Atrakcyjność turystyczna powiatu w opinii badanych



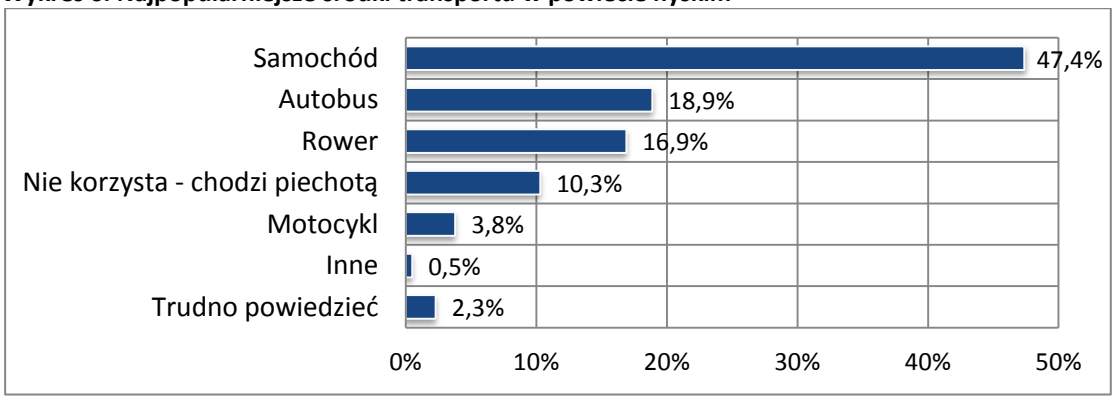
Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Zdaniem badanych w powiecie nyskim w znacznie większym stopniu brakuje atrakcji rozrywkowych i rekreacyjnych dla mieszkańców (77% wskazań) niż atrakcji skierowanych do turystów (23%). Najistotniejszą inwestycją dla zwiększenia atrakcyjności powiatu jest w opinii respondentów budowa aquaparku, o której wspomina 52% z nich. Dla rozwoju turystyki ważne jest również zagospodarowanie jezior – budowa przy nich kąpielisk i terenów rekreacyjnych. Wskazywane są też takie inicjatywy, jak zwiększenie ilości imprez plenerowych i koncertów, przygotowanie ścieżek rowerowych, czy udostępnienie krytych pływalni w odpowiednim standardzie.

1.5. Infrastruktura i komunikacja miejska

Prawie połowa respondentów (47%) po powiecie nyskim porusza się głównie samochodem prywatnym, a co piąty korzysta z transportu zbiorowego (autobusów). Transport publiczny częściej wybierają kobiety (22% wskazań) niż mężczyźni (14%).

Wykres 6. Najpopularniejsze środki transportu w powiecie nyskim

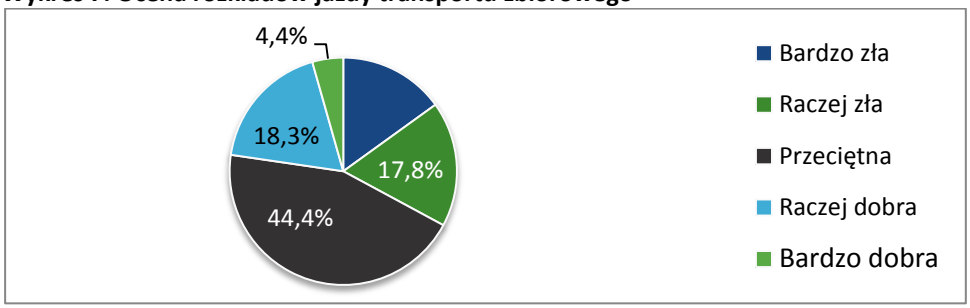


Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Najważniejszym problemem dotykającym transport zbiorowy w powiecie nyskim jest brak nowych linii i połączeń (17% wskazań) oraz spóźnienie się autobusów (15%). Jakość taboru przez większość badanych oceniana była jako przeciętna (43%). Wśród pozostałej części odsetek ocen pozytywnych (30%) był nieznacznie wyższy niż negatywnych (27%).

Rozkłady jazdy również najczęściej oceniane były przeciętnie (44%), z tą różnicą, że w tym przypadku wśród pozostałej części oceny negatywne (32%) przeważają nad pozytywnymi (23%). Zarówno w kwestii jakości rozkładów jazdy, jak i jakości taboru, najwyższa wartość wskaźnika satysfakcji dotyczyła grupy wiekowej 35-44 lata, a najniższa najstarszych badanych.

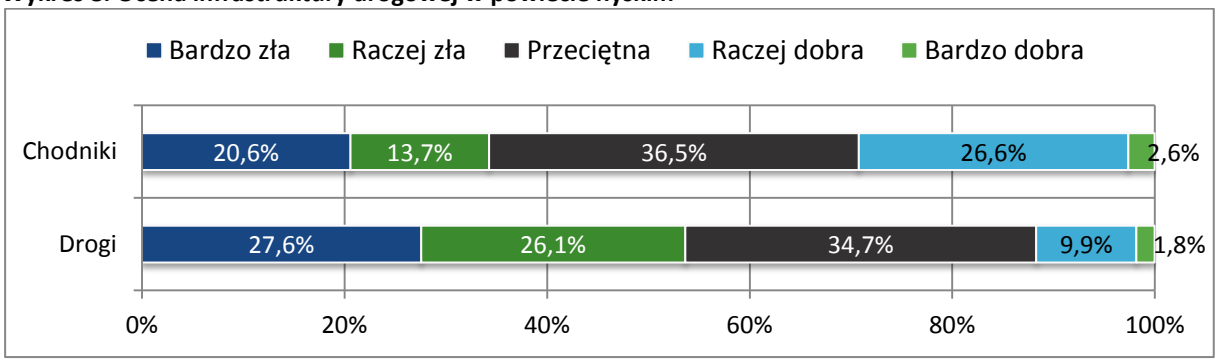
Wykres 7. Ocena rozkładów jazdy transportu zbiorowego



Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Opinie dotyczące kondycji infrastruktury drogowej były znacznie gorsze niż w przypadku transportu zbiorowego. Stan dróg w powiecie pozytywnie ocenił średnio jeden na dziewięciu badanych (niespełna 12%); przeciwną opinię wyraziło natomiast blisko 54%. Nieco lepiej przedstawiają się opinie dotyczące chodników – pozytywnie wypowiedział się na ich temat niemal co trzeci (29%) badany mieszkaniec powiatu.

Wykres 8. Ocena infrastruktury drogowej w powiecie nyskim



Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

2. Badanie ilościowe (CATI) z przedsiębiorcami powiatu nyskiego

2.1. Charakterystyka próby badawczej

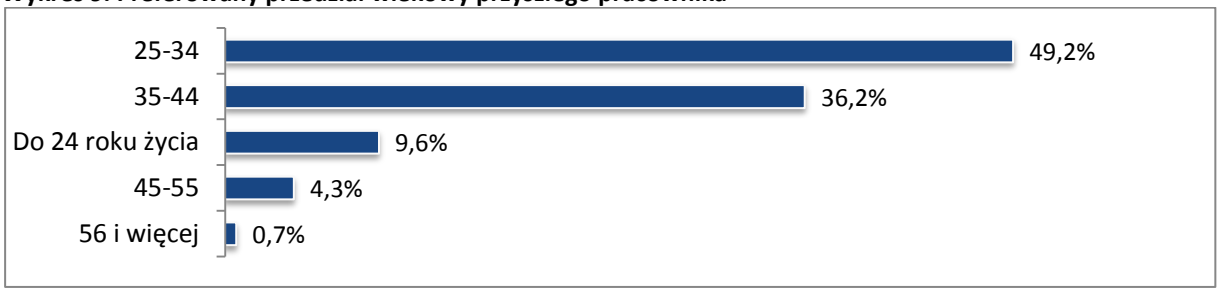
Badanie, które objęło próbę 301 przedsiębiorców powiatu nyskiego przeprowadzone zostało techniką wywiadu telefonicznego CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Przedsiębiorcy, którzy wzięli w nim udział to przede wszystkim reprezentanci mikroprzedsiębiorstw – 63% oraz małych przedsiębiorstw – 27%, co odzwierciedla strukturę

w populacji generalnej. Działalność prawie połowy badanych przedsiębiorców to handel i usługi.

2.2. Rynek pracy

Przedsiębiorcy z powiatu nyskiego określając kwalifikacje, jakich brakuje osobom na rynku pracy, podawali najczęściej przykłady ludzi z wyuczonymi zawodami, specjalistów, takich, jak fachowcy od robót ogólnobudowlanych, malarze, spawacze, czy hydraulicy. U ankietowanych największe szanse na prace mieliby kandydaci z wykształceniem średnim (ponad połowa wskazań) lub zasadniczym zawodowym (24%). Wykształcenie wyższe plasuje się dopiero na trzecim miejscu w kontekście zainteresowania potencjalnymi pracownikami i wskazywał na nie co piąty badany. Przedsiębiorcy opisując preferowany przedział wiekowy pracownika wskazali na wiek 25-34 lata (49%) oraz 35-44 lata (36%).

Wykres 9. Preferowany przedział wiekowy przyszłego pracownika



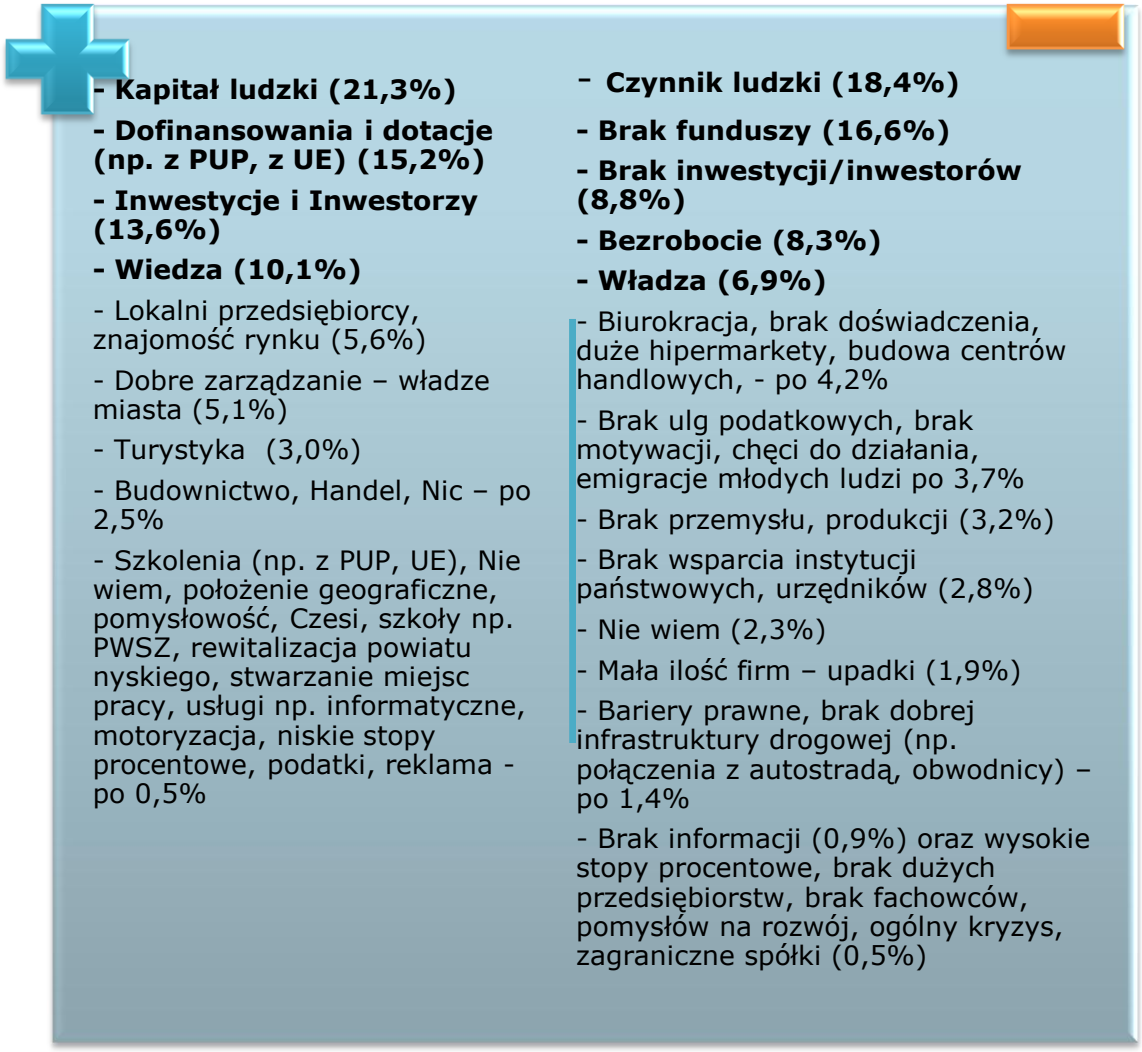
Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Badania pokazały, że ponad połowa przedsiębiorców nie była zainteresowana inwestycją w nowe miejsca pracy. Jedna piąta badanych zadeklarowała taką chęć, a nieco więcej w momencie przeprowadzania wywiadu nie określiło jednoznacznie odpowiedzi na to pytanie. Co więcej, ponad 80% nie planuje zatrudniać nowych pracowników w ciągu najbliższego roku.

2.3. Infrastruktura i obszary inwestycyjne

Czynnik ludzki (kapitał społeczny) jest w opinii badanych najważniejszym elementem zarówno rozwijającym, jak i spowalniającym rozwój gospodarki – wszystko zależy od motywacji i chęci do działania jednostek, które angażują się w dane przedsięwzięcie.

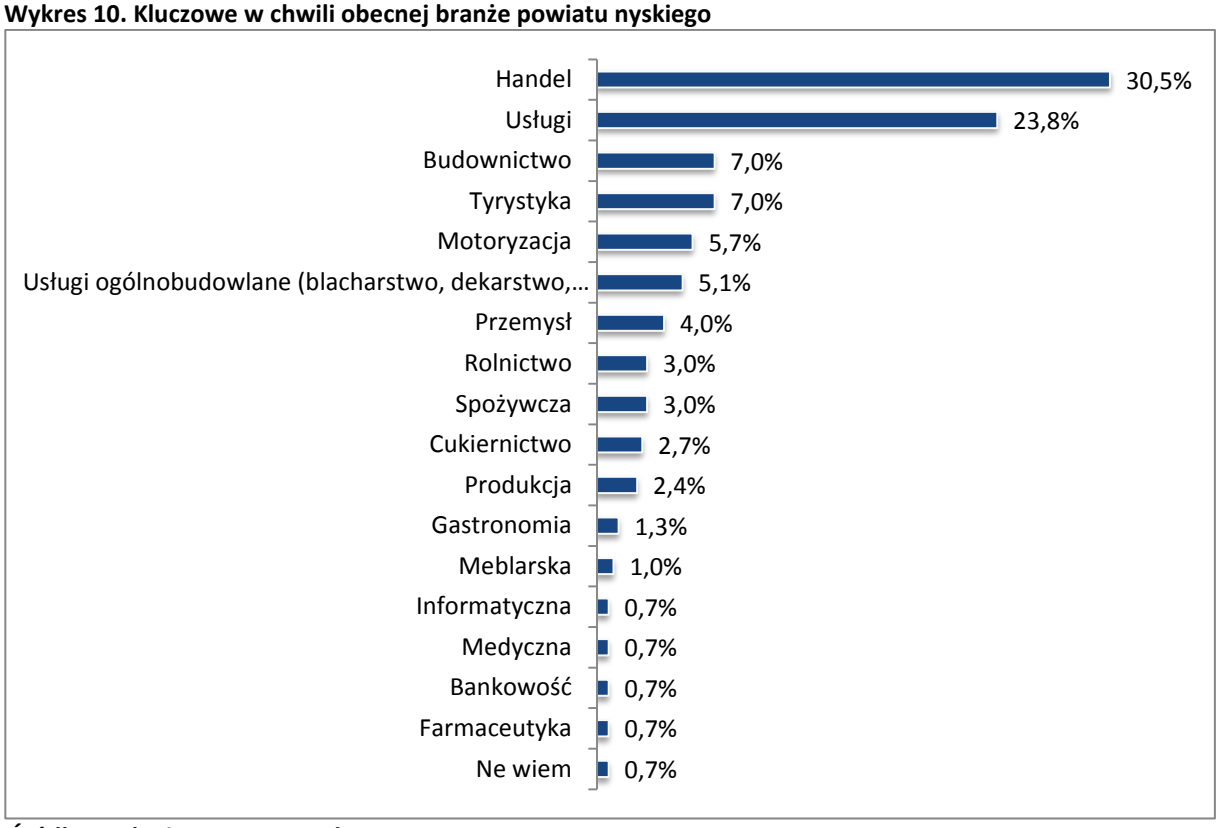
Rysunek 1. Elementy pomagające i spowalniające rozwój gospodarki powiatu nyskiego



Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Wskazując na szczególnie mocno rozwinięte elementy infrastruktury, około 36% badanych wymieniło zaopatrzenie w wodę, prąd oraz gaz. Nieco mniej wskazań uzyskało zaopatrzenie w ogrzewanie – 29%. Wśród najsłabiej rozwiniętych elementów infrastruktury, przedsiębiorcy najczęściej wskazywali na infrastrukturę Internetu – 41%, usuwanie śmieci i transport zbiorowy (po 29%). Według przedsiębiorców kluczowymi branżami w chwili obecnej w powiecie nyskim są handel i usługi. Na następne w kolejności budownictwo i turystykę wskazało po 7% przedsiębiorców.

Wykres 10. Kluczowe w chwili obecnej branże powiatu nyskiego



Źródło: Badanie Instytutu Badawczego IPC

Terenami szczególnie atrakcyjnymi w kontekście inwestycji gospodarczych w powiecie nyskim dla ponad 28% przedsiębiorców jest miasto Nysa i jego okolice. Na drugim miejscu pod względem częstości wskazań znalazło się Jezioro Nyskie – 12,5%. 11,8% przedsiębiorców podało miasta i tereny na południu powiatu, nie wskazując konkretnych nazw. Kolejnym po Nysie konkretnie wskazywanym miastem były Głuchołazy oraz ich okolice – 7,3% wskazań.

3. Badanie jakościowe (IDI) z liderami opinii i ekspertami

3.1. Nota metodologiczna

W ramach komponentu jakościowego badania, analizie poddanych zostało 21 wywiadów pogłębionych [ang. IDI – *Individual In-Depth Interview*], przeprowadzonych z liderami opinii lokalnej powiatu nyskiego, a także 4 eksperckie wywiady swobodne, które przeprowadzono z przedstawicielami urzędów na szczeblu wojewódzkim, Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej oraz Centrum Rozwoju Gospodarki.

3.2. Rynek pracy

Sytuacja na rynku pracy w powiecie nyskim przez wszystkich respondentów określana była jako bardzo trudna. Istniejące stanowiska pracy bardzo często są likwidowane, a na ich

miejsce nie powstają żadne nowe. Respondenci w wywiadach eksperckich mówią o tym wprost: *„Słabą stroną jest to, że poupadały tam przedsiębiorstwa i ich upadek spowodował, że bardzo dużo ludzi straciło pracę. Na przykład Nysa Motor. Ale z kolei jest bardzo duży potencjał pracowników w powiecie nyskim z bardzo dużym doświadczeniem i umiejętnościami."* Opinie dotyczące małej ilości miejsc pracy są najczęściej silnie związane z przekonaniem o wysokich kompetencjach potencjalnych pracowników. Zarówno eksperci, jak i respondenci biorący udział w wywiadach pogłębionych zgodnie kreują obraz powiatu nyskiego jako miejsca pełnego niewykorzystanych, marnujących się zasobów ludzkich: *„Jeśli chodzi o silne strony [lokalnego rynku pracy], to zasoby siły roboczej, a jednocześnie przekłada się to słabe strony, ponieważ w powiecie nyskim brakuje miejsc pracy".* Respondenci wielokrotnie wspominali o zbyt małej ilości miejsc pracy w stosunku do ilości osób nią zainteresowanych.

W wywiadach eksperckich, przeprowadzonych z pracownikami instytucji na szczeblu wojewódzkim, można doszukać się cienia nadziei na polepszenie sytuacji na rynku pracy w najbliższych latach: *„Wydaje mi się, że dzięki funduszom z Unii powstaje coraz więcej nowych firm, coraz więcej inwestorów. Coraz więcej inwestorów wchodzi w ogóle na Opolszczyznę. Na pewno powstają takie strefy ekonomiczne."* Pracownicy urzędów na szczeblach lokalnych i lokalni działacze nie pozostawiają jednak złudzeń: *„(…) Przecież mamy tutaj strefę ekonomiczną, a jednak tak chętnych do inwestowania nie ma w naszej strefie ekonomicznej."* Zdaniem większości badanych, sytuacja w powiecie nyskim nie ulegnie zmianie, dopóki nie pojawią się w nim inwestorzy, którzy mądrze wykorzystaliby drzemiący w regionie potencjał. Zapytani o zmiany na nyskim rynku pracy w perspektywie najbliższych lat, rozmówcy wypowiadają się jednak bardzo sceptycznie. Z analizy wywiadów wynika, iż mimo nadziei na nowe inwestycje i otwarcie dużych zakładów pracy na terenie powiatu, respondenci mają świadomość trendów panujących w całym regionie oraz w całej Polsce.

3.3. Komunikacja, infrastruktura i kluczowe technologie

Zdaniem respondentów problemem jest zarówno komunikacja międzygminna, jak i transport autobusowy na terenach samych gmin. Obok słabo rozwiniętej sieci połączeń autobusowych, trudnością dla mieszkańców jest również częstotliwość kursów, a przede wszystkim zbyt mała ilość połączeń w godzinach szczytu. Tak przypadek swojej gminy opisuje jeden z badanych ekspertów: *„Gmina Głuchołazy komunikacji nie ma w ogóle (…) Ludzie będą skazani chyba, żeby przejść te pięć, siedem kilometrów, żeby dostać się do głównej drogi i czymś dalej się dostać. Powiem, że dojechać z terenu powiatu do gminy Nysa to nie jest to łatwa sprawa. Jedynie ludzie przemieszczają się samochodami".* W obszarze komunikacji pojawiają się również problemy dotyczące infrastruktury drogowej, braku miejsc parkingowych i obwodnicy miasta Nysa. Większość tych problemów jest jednak w trakcie rozwiązywania, a respondenci zauważyli wiele inwestycji i remontów, które po zakończeniu znacznie poprawią komunikację drogową w powiecie.

Gospodarka odpadami w powiecie to wątek, który doczekał się bardzo zróżnicowanych opinii. Zdarzały się wśród zebranych wywiadów skrajnie negatywne zdania na temat wywozu śmieci i recyklingu (*„Chaos! Chaos! Chaos!”*), ale pojawiały się również głosy bardzo pozytywne: *„Jeśli chodzi o śmieci i recykling, to mamy pierwsze w województwie opolskim: kompleksowe wysypisko, które zajmuje się segregacją, recyklingiem i utylizacją odpadów*”. Gospodarka odpadami była dobrze oceniana przede wszystkim przez respondentów, reprezentujących gminę Nysa oraz sąsiadujące z nią gminy. W bardziej odległych gminach powiatu sytuacja przedstawiała się znacznie gorzej. Na terenie całego powiatu nieźle rozwinięta jest natomiast sieć kanalizacji i gospodarka wodno-ściekowa.

Zdaniem badanych to turystyka jest branżą, którą uznają za charakterystyczną dla regionu i mającą potencjał rozwojowy. Zdaniem respondentów powiat nyski zdecydowanie wyróżnia się pod względem turystycznym i działalność skupiona wokół tej branży – przy odpowiedniej promocji i wsparciu finansowym – mogłaby dobrze się rozwinąć i stać się wizytówką regionu. Kolejną, zdaniem respondentów, branżą charakterystyczną dla powiatu jest przemysł spożywczy, głównie cukrowniczy: *„Niewątpliwie ja upatruję szanse w przetwórstwie spożywczym szeroko rozumianym. Mamy Cukry Otmuchowskie, mamy Wacusia. Jest tutaj trochę firm, które się tym zajmują”*. Jeden z przedsiębiorców jako branżę charakterystyczną dla lokalnej gospodarki, wskazał produkcję biopaliw, która ze względu na brak podobnych fabryk na terenie województwa jest wyjątkowa dla powiatu nyskiego. Jeden z ekspertów zaś jako kluczową postrzega branżę motoryzacyjną, częściowo przez wzgląd na tradycję regionu. Nadzieje części rozmówców budzi również działalność wydobywcza w regionie (kopalnia marmuru, czy kopalnia piasku).

3.4. Zasoby naturalne

Zdaniem badanych zasoby naturalne, które mogą przyczynić się do rozwoju gospodarczego regionu, to przede wszystkim akweny i zbiorniki wodne. Wykorzystanie znajdą one głównie w turystyce. Jeśli chodzi o lasy, również wskazywane jako potencjał turystyczny powiatu, badani nie widzą szerszej możliwości wykorzystania ich zasobów: *„Nie jesteśmy zbyt mocno zalesionym terenem, więc jeżeli chodzi o drewno, to jego pozyskiwanie u nas jest mocno ograniczone. Teraz nic się tutaj praktycznie nie dzieje. Sady wykarczowano… ten potencjał jest niewykorzystany”*.

Powiat nyski jest bogaty w złoża kamieni i kruszywa. Prawie wszyscy respondenci zgodnie wypowiadają się na ten temat. Jeden z respondentów oświadcza: „Mamy tu kamieniołomy… No i to jest dość istotne, bo nie każdy ma kamieniołomy. Myślę, że to nas wyróżnia.” Zasoby te można wykorzystać, zdaniem respondentów, w wielu dziedzinach gospodarki – nawet w turystyce. W odnotowanej treści rozmów wspominane są również innowacyjne projekty, skupione wokół poszukiwań złóż geotermalnych, które mogłyby znacząco wpłynąć na rozwój gospodarki powiatu. Jeden z badanych opisuje: *„Mamy taki kwiatuszek - złoża geotermalne. W tym też widzimy potencjał. Wymaga to alokacji dużych środków finansowych, przez co na*

chwilę obecną odstąpiliśmy od projektu. Jakkolwiek okaże się po badaniach, że jest takie złoże, to bylibyśmy szczęśliwi. To pociągnęłoby i kwestię ogrzewania i turystyki." Kolejnym bogactwem naturalnym powiatu nyskiego są wysokiej jakości gleby, nadające się do uprawy wymagających roślin. Zdaniem niektórych badanych, rolnictwo mogłoby się świetnie rozwinąć, gdyby gleby te odpowiednio zagospodarować. Niestety, również ta dziedzina gospodarki w regionie podupadła.

3.5. Turystyka

W toku analizy wywiadów eksperckich okazało się, że potencjał turystyczny, który powiat nyski niewątpliwie posiada, jest bardzo słabo wykorzystywany i promowany: „*Są na przykład małe gminy, które od podstaw budują infrastrukturę rekreacyjno-historyczną i o nich jest dużo głośniej niż o Nysie. Mam na myśli na przykład Byczynę, Paczków*". Zdaniem większości rozmówców, rozwojowi ruchu turystycznego w powiecie sprzyjałaby kampania promocyjna oraz formalna organizacja turystyki. Wyraźnie widoczne jest swego rodzaju rozżalenie respondentów na obecny stan turystyki w powiecie. Są świadomi piękna okolicy i mnogości zasobów naturalnych, którymi dysponują, a jednak trudno w powiecie mówić o wymiernych korzyściach płynących z tego potencjału. Badani zgodnie wskazywali Paczków, Otmuchów, Głuchołazy, Góry Opawskie i Nysę jako miejsca wyjątkowo atrakcyjne turystycznie, stwarzające ogromne możliwości rozwoju – oczywiście przy odpowiedniej organizacji, zadbaniu o infrastrukturę i promocję. W powiecie istnieją również dobre warunki do rozwijania turystyki wodnej. Oprócz jezior wskazywano również na istnienie rzeki Nysa Kłodzka, która idealnie nadaje się do organizacji spływów kajakowych. Wielokrotnie pojawiały się też pomysły dotyczące zwiększania liczby gospodarstw agroturystycznych w powiecie.

Wskazuje się jednak, że turystyka powinna stać się raczej uzupełnieniem gospodarki powiatu nyskiego, nie zaś jej trzonem. Eksperci wspominali, że region nie powinien opierać całej swojej gospodarki na turystyce: „*Nysa jest na tyle wielkim miastem, że trudno byłoby się utrzymać z samej turystyki. Ale na pewno jest to jakaś niewykorzystana szansa zarówno w sferze historycznej, dziedzictwa kulturalnego, jak i rekreacyjnej*". Turystyka z pewnością stanowi ogromny potencjał rozwoju powiatu nyskiego. Wymaga to jednak dużego nakładu środków finansowych, promocji oraz rozbudowy istniejącej infrastruktury. Choć może nie powinna być głównym filarem miejscowej gospodarki, to niewątpliwe wykorzystanie potencjału turystyki mogłoby znacząco wpłynąć na rozwój gospodarki.

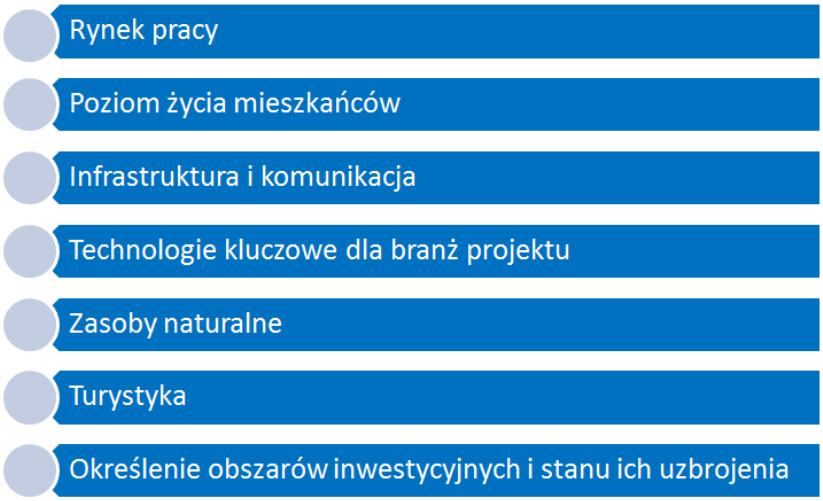
Część druga: Analiza

4. Analiza potencjału społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego w zidentyfikowanych obszarach badawczych

4.1. Założenia metodyki prac

Analiza potencjału społeczno-gospodarczego została opracowana na podstawie diagnozy społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego oraz badań pierwotnych. Diagnozę przygotowano metodą desk research, w oparciu o dostępne dane statystyczne. Natomiast badania pierwotne przeprowadzone zostały wśród przedsiębiorców, mieszkańców oraz lokalnych ekspertów – autorytetów (były to wywiady telefoniczne CATI oraz bezpośrednie IDI i EWS). Zarówno diagnoza, jak i badania bezpośrednie dotyczyły 7 obszarów badawczych, identyfikowanych na potrzeby niniejszego opracowania.

Rysunek 2: Obszary (pola) badawcze „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim"



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne na podstawie założeń projektu

Prace analityczne były prowadzone w wymienionych obszarach badawczych, z uwzględnieniem metod badawczych foresight, zaproponowanych w metodologii opracowania „Strategii". Badania foresight zostały zrealizowane we współpracy z członkami Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim. Miało to miejsce w trakcie sesji warsztatowych oraz pomiędzy nimi. Każdy z warsztatów dotyczył wybranego obszaru problemowego. Eksperci prezentowali swoje stanowiska w kwestii m.in. następujących tematów – problemów i wyzwań dot. rozwoju Powiatu Nyskiego:

- zagrożeń społeczno-gospodarczych na terenie Powiatu Nyskiego,
- kluczowych i perspektywicznych sektorów, branż i segmentów rynku,

- obszarów wymagających rozwoju, przyczyniających się do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego,
- rekomendowanych działań i instrumentów przeciwdziałających spowolnieniu gospodarczemu,
- długofalowej prognozie rynku pracy.

Zgodnie z przyjętymi założeniami metodyki prac członkowie Partnerstwa, uczestnicy warsztatów zgłaszali swoje propozycje, w tym rozwijali uwarunkowania realizacji wspomnianych 12 postulowanych inicjatyw. Poddano analizie dane zawarte w diagnozie i wyniki badań w kontekście zidentyfikowanych obszarów badawczych oraz tematów i problemów. W pracach badawczych znalazły zastosowanie metody badawcze foresight.

Rysunek 3: Metody badawcze foresight zastosowane w pracach nad „Strategią"



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

Istotnym elementem analizy było zmodyfikowane badanie delphi. Wnioski z tego badania, podobnie jak wnioski z badań prowadzonych na wcześniejszym etapie, stanowiły narzędzia wspomagające do budowy scenariuszy rozwoju społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego. Rekomendacje wyprowadzone na podstawie prac analitycznych i scenariuszy są bazą do dalszych prac strategicznych. Należy podkreślić, że ankieta delphi była istotną częścią prac warsztatowych z członkami Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim. Ankieta i wnioski z badania metodą delficką, jak również inne narzędzia badawcze stosowane w trakcie prac analitycznych, są załącznikami do niniejszej „Strategii". Przedstawione założenia metodyki prac są zgodne z zapisami zawartymi w opisie projektu „Innowacyjna Nysa".

4.2. Zagrożenia społeczno-gospodarcze na terenie Powiatu Nyskiego

Istniejące na terenie Powiatu Nyskiego zagrożenia społeczno-gospodarcze stanowiły impuls do podjęcia działań w ramach projektu „Innowacyjna Nysa". Zarówno zaproszeni do udziału w projekcie Eksperci - autorytety, jak również członkowie Partnerstwa (Lokalni Eksperci) podkreślali, że najpoważniejszymi problemami powiatu są niekorzystne zjawiska demograficzne, sytuacja na rynku pracy i rozwój przedsiębiorczości. Profesor Staniszkis wskazywała na problem tzw. „dynamiki ucieczkowej" z Powiatu Nyskiego. Dr Andrzej Sadowski również odnosił się do problemów demograficznych, ale równocześnie mówił nt. barier w rozwoju przedsiębiorczości. Dr Paweł Strzelecki skupił się na najbardziej palącym zagrożeniu w rozwoju Powiatu Nyskiego, tj. bezrobociu. Wskazywał na jego negatywne skutki, a jednocześnie podkreślał rangę tzw. „nyskiego eksperymentu" i reakcję na to działanie. Zarówno opinie Lokalnych Ekspertów oraz wnioski z diagnozy społeczno-gospodarczej i przeprowadzonych badań są zgodne z tymi, które podnosili Eksperci. Należy podkreślić, że kluczowe zagrożenia w Powiecie Nyskim dotyczą całego Województwa Opolskiego.

Zagrożenia społeczno-gospodarcze zidentyfikowane zostały we współpracy z członkami Partnerstwa w postaci listy, osobno dla każdego siedmiu z obszarów badawczych. Lokalni Eksperci oceniali poszczególne zagrożenia wg skali istotności ich oddziaływania na rozwój Powiatu Nyskiego. Lista, na podstawie, której zostały wskazane najistotniejsze zagrożenia, jest załączona do „Strategii". Najważniejsze zagrożenia wskazane przez Ekspertów są wymienione poniżej.[4]

[4] Podawane w analizie dane statystyczne pochodzą z diagnozy społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego, przygotowanej na potrzeby niniejszej „Strategii".

Rysunek 4: Istotność zagrożeń w poszczególnych obszarach badawczych (najważniejsze są na szczycie piramidy)



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

Rynek pracy:

- najwyższa w Województwie Opolskim stopa bezrobocia (19,1% w Powiecie Nyskim przy średniej dla Województwa Opolskiego 13,5% w sierpniu 2013 r.)[5],
- niekorzystne społeczne i demograficzne skutki bezrobocia,
- brak pracy dla osób wykształconych, z kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym,
- zdecydowana większość badanych przedsiębiorców (ponad 81%) deklaruje, że nie planuje w najbliższym czasie zatrudniania nowych pracowników,
- brak nowych inwestycji, generujących miejsca pracy.

Jakość życia:

- systematyczna depopulacja Powiatu Nyskiego: do 2004 r. liczba ludności powiatu zmniejszyła się o 4,7% - prawie 7 tysięcy mieszkańców,
- saldo migracji zagranicznych mieszkańców powiatu się zwiększa,
- deklarowana przez mieszkańców uczestniczących w badaniach chęć wyjazdu w powiatu w celach zarobkowych,
- zagrożenie ubóstwem: pod koniec sierpnia 2013 r. wszystkie gminy powiatu należały do zagrożonych tym zjawiskiem i Powiat Nyski znajduje się w czołówce powiatów Opolszczyzny pod względem rozmiaru zjawiska ubóstwa,

[5] http://wup.opole.pl/dokumenty/informacja_08_2013.doc

- obecna średnia płaca w Powiecie Nyskim w sektorze prywatnym wynosi 2 506 zł i jest najniższa w województwie,
- wskazywane przez lokalnych liderów marnotrawstwo kapitału ludzkiego powiatu,
- zagrożenia dla funkcjonowania i rozwoju rodzin Powiatu Nyskiego,
- obniżający się wskaźnik LHDI obrazujący poziom życia w Powiecie Nyskim (pozycja powiatu spadła w latach 2007-2010 z 140 miejsca na 167).

Infrastruktura i komunikacja:

- ograniczona dostępność mieszkań, szczególnie dla rodzin,
- brak bezpośredniego połączenia kolejowego z Wrocławiem,
- rozwiązania w zakresie transportu zbiorowego (PKS Nysa i MZK),
- zła jakość drogi dojazdowej do WSSE w Nysie,
- zagrożenie dla szybkiego powstania obwodnicy Nysy,
- niewystarczająca ilość miejskich tras rowerowych,
- słaba dostępność do Internetu, szczególnie na obszarach wiejskich,
- niedostateczne inwestycje w rozwój i modernizację infrastruktury technicznej,
- zanieczyszczanie Jeziora Nyskiego, Otmuchowskiego i rzek ściekami komunalnymi, przemysłowymi (w tym pochodzącymi z rolnictwa).

Technologie kluczowe dla branż Powiatu Nyskiego:

- brak przetwórstwa rolnego,
- spadek zatrudnienia w branżach przetwórstwa przemysłowego, jako konsekwencja jego malejącego znaczenia,
- relatywnie niska wartość produkcji sprzedanej z przemysłu w stosunku do dochodów gmin Powiatu Nyskiego (849 mln do 363 mln w 2010 r.) w stosunku do innych powiatów na Opolszczyźnie,
- rozdrobnienie przemysłu spożywczego, brak lidera i inicjatywy klastrowej,
- niska innowacyjność firm powiatu w zakresie wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych,
- brak dostępu do firm świadczących usługi innowacyjne,
- niskie nakłady inwestycyjne firm Powiatu Nyskiego,
- niska innowacyjność kapitału ludzkiego powiatu w zakresie obsługi innowacyjnych technologii,
- wpływ kryzysu gospodarczego na rozwój handlu i usług.

Zasoby naturalne:

- bariery w turystycznym wykorzystaniu zasobów wód powierzchniowych Powiatu Nyskiego (konflikt interesów pomiędzy realizacją funkcji przeciwpowodziowej, ochrony krajobrazu i funkcji turystycznej na jeziorach i na Nysie Kłodzkiej)

- bariery finansowe w rozpoznaniu i eksploatacji złóż geotermalnych w powiecie,
- ograniczone możliwości realizacji inwestycji na obszarach objętych ochroną krajobrazu.

Turystyka:

- niedostateczne wykorzystanie zasobów turystycznych Powiatu Nyskiego,
- niedostatecznie rozwinięta infrastruktura noclegowa o średnim i wysokim standardzie w gminach położonych nad jeziorami Powiatu Nyskiego,
- bariery w turystycznym zagospodarowaniu jezior Powiatu Nyskiego,
- niedostatecznie rozwinięta całoroczna oferta turystyczna Powiatu Nyskiego,
- rozdrobnienie środowiska turystycznego, brak lokalnej organizacji turystycznej,
- brak lokalnego touroperatora, który sprzedawałby ofertę turystyczną powiatu,
- brak powiatowej informacji turystycznej i udziału samorządów w OROT,
- spadek liczby turystów zagranicznych i spadek liczby udzielonych noclegów.

Tereny inwestycyjne i ich uzbrojenie:

- obecny brak uzbrojenia WSSE „Invest Park" Radzikowice-Goświnowice i odłożenie w czasie uzbrojenia w związku z koniecznością pozyskania środków z RPO WO,
- brak uzbrojenia terenów inwestycyjnych w innych gminach powiatu,
- brak strategicznej polityki w zakresie rozwoju inwestycyjnego i promocji inwestycyjnej w gminach i na poziomie powiatowym,
- brak podmiotu działającego w zakresie pozyskiwania i obsługi inwestorów na poziomie powiatu,
- brak preferencji w zakresie pozyskiwania inwestorów,
- niska konkurencyjność terenów inwestycyjnych gmin powiatu względem innych gmin i powiatów w najbliższym sąsiedztwie (w tym położonych bliżej autostrady A4),
- brak narzędzi kompleksowego wsparcia lokalnych inwestorów,
- trudność w pozyskiwaniu inwestorów wskutek kryzysu gospodarczego.

4.3. Kluczowe i perspektywiczne sektory, branże i segmenty rynku

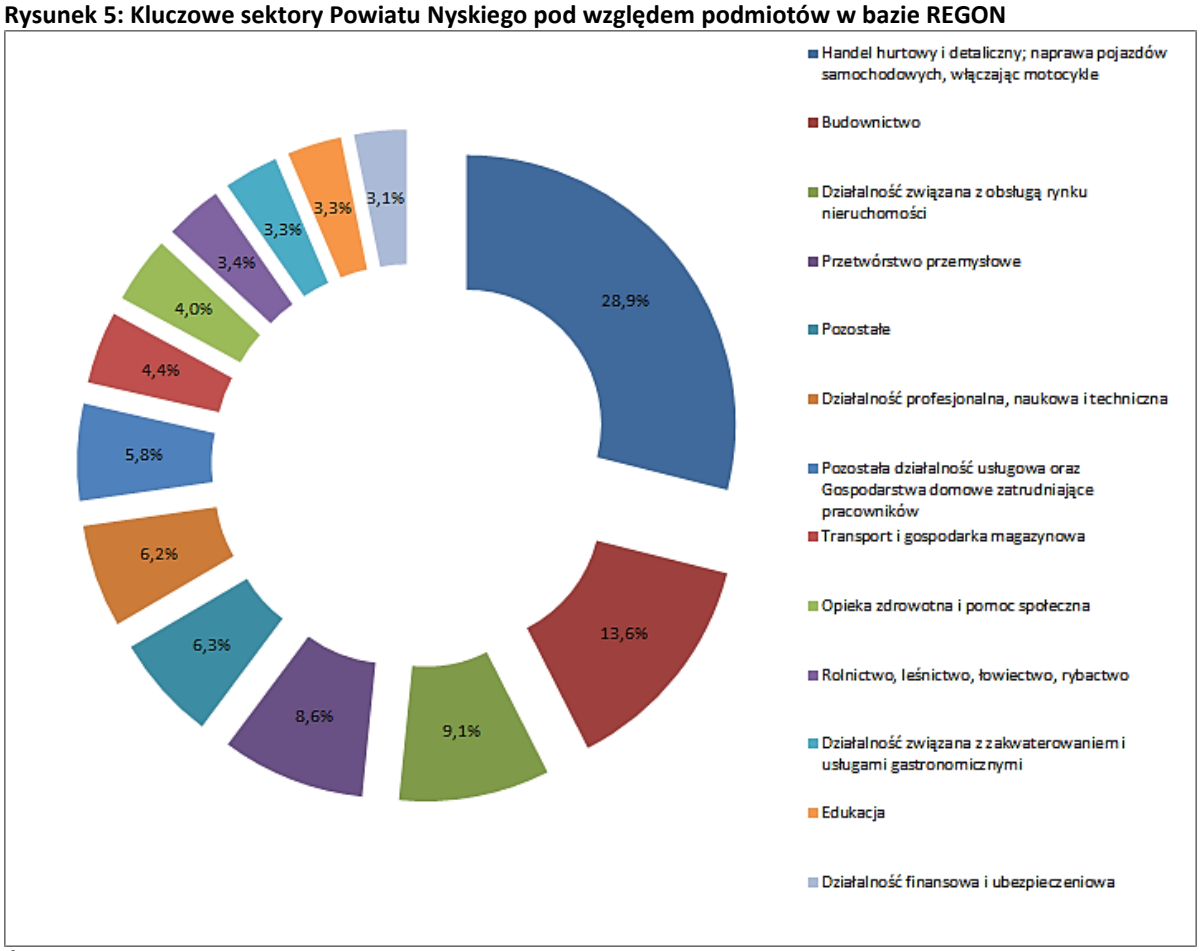
Analiza kluczowych i perspektywicznych sektorów, branż i segmentów rynku została oparta na diagnozie społeczno-gospodarczej, wnioskach w przeprowadzonych badań oraz opiniach zgłaszanych przez ekspertów podczas warsztatów. Istotnym punktem odniesienia jest również baza przedsiębiorstw powiatu, opracowana przez Powiatowy Urząd Pracy w Nysie. Warto podkreślić w tym miejscu, że wnioski z prac diagnostyczno-badawczych i opinie ekspertów w niektórych obszarach są zbieżne, w innych zaś różnią się. Zarówno eksperci, jak i uczestnicy badań wnioski dot. kluczowych branż i technologii opierali na własnej wiedzy i doświadczeniu.

Istotne jest określenie kryteriów definiowania kluczowych sektorów, branż i segmentów rynku. Jednym z kryteriów jest struktura przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego, zarejestrowanych w bazie REGON w poszczególnych sektorach gospodarki. Innym jest wielkość przedsiębiorstw oraz liczba zatrudnianych przez nie pracowników. Według Lokalnych Ekspertów z ekonomicznego punktu widzenia nie jest to obiektywne kryteriów. Za takie można uznać wielkość obrotów generowanych przez te podmioty, wartość produkcji sprzedanej oraz wysokość osiągniętego zysku. Nie są to jednak dane ogólnie dostępne (w podziale branżowym), na których można byłoby oprzeć wnioskowanie analityczne.

Gminy Powiatu wg typów funkcjonalnych to obszary z przeważającą funkcją rolniczą i wybitnie rolniczą, wielofunkcyjne obszary przejściowe i obszary o funkcjach turystycznych[6]. Powiat Nyski jest powiatem rolniczo-usługowym z potencjałem przemysłowym i rozwijającą się funkcją turystyczną. Rolniczo wykorzystywane grunty rolne stanowią 72% powierzchni powiatu, co determinuje charakterystykę kluczowych w tym momencie sektorów, branż i segmentów rynku. W strukturze gospodarczej regionu dominuje rolnictwo oraz gospodarka rolno-przemysłowa. Po transformacji ustrojowej drastycznie zmalało znaczenie przemysłu, obecnie firmy działające w sektorze przemysłowym w branżach przetwórstwa przemysłowego stanowią 8,6% ogółu przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego, klasyfikowanych w PKD. Według struktury sektorowej gospodarki w powiecie przeważają firmy prowadzące działalność w sektorze usług, w zakresie handlu hurtowego, detalicznego, naprawy pojazdów samochodowych (28,9% przedsiębiorstw powiatu), budownictwa (sektor przemysłu i budownictwa) to 13,6% i działalności usługowej związanej z obsługą rynku nieruchomości (9,1%). Przetwórstwo przemysłowe znajduje się na 4 miejscu. Firmy prowadzące działalność w sektorze rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa stanowią tylko 3,4%, a te związane z działalnością w zakresie zakwaterowana i usług gastronomicznych 3,3% (wykres na rysunku nr 4).

[6] Typy obszarów funkcjonalnych w Polsce, PAN 2007

Rysunek 5: Kluczowe sektory Powiatu Nyskiego pod względem podmiotów w bazie REGON



Źródło: Bank Danych Lokalnych/Główny Urząd Statystyczny

Reasumując, w Powiecie Nyskim najsilniej rozwinięty jest sektor trzeci, obejmujący różnego rodzaju usługi, mieszczące się w sekcjach G-U klasyfikacji PKD. Firmy usługowe stanowią 74% przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego. Sektor przemysłu i budownictwa stanowi obecnie 22,6%, zaś rolnictwa 3,4% gospodarki powiatu. Lokalni Eksperci podkreślali również dominujący obecnie charakter usług, w tym handlu, a także budownictwa (podobnie twierdzą badani przedsiębiorcy). Wskazywali na malejące znaczenie przemysłu i niedostateczny rozwój przetwórstwa spożywczego w przetwórstwie przemysłowym. Produkcję rolną ocenili jako istotną, jednak podkreślano, że produkty rolne nie są przetwarzane na terenie powiatu. Wskazywano na rolę MMŚP działających w sektorze usług w rozwoju powiatu, a jednocześnie podkreślano niedostateczne wsparcie tych podmiotów przez lokalne instytucje, w tym samorządowe.

Branże, które są obecnie kluczowe dla Powiatu Nyskiego można określać w oparciu o wykaz największych firm, prowadzonych przez Powiatowy Urząd Pracy. Wśród 250 kluczowych firm powiatu przeważają działające w następujących branżach: handel detaliczny i hurtowy, produkcja przemysłowa – produkcja wyrobów piekarskich i mącznych,

budownictwo – roboty budowlane związane z wznoszeniem budynków, edukacja – przedszkola, szkoły różnych stopni, pozostałe podmioty edukacyjne, opieka zdrowotna.

Oficjalne źródła Powiatu Nyskiego, jako kluczowe branże wskazują obecnie: rolnictwo, przemysł spożywczy, przemysł metalowy, przemysł maszynowy, przemysł budowlany, przemysł motoryzacyjny, przemysł meblowy, przemysł papierniczy, przemysł odzieżowy.[7]

Jeśli chodzi o segmenty rynku, trudno wskazać te obecnie najważniejsze. Należy podkreślić, że przeważająca część przedsiębiorstw usługowych świadczy swoje usługi na lokalnym rynku, czyli ich odbiorcami są mieszkańcy Powiatu Nyskiego (przedsiębiorstwa działające w handlu detalicznym, edukacyjne, w zakresie opieki zdrowotnej). Część świadczy usługi również dla innych przedsiębiorstw, w tym lokalnych. Przedsiębiorstwa przemysłowe produkują zarówno na rynek masowy, jak również dla wyspecjalizowanych odbiorców. Precyzyjne określenie segmentów rynku wymaga przeprowadzenia odrębnych badań wśród przedsiębiorców Powiatu Nyskiego.

W odniesieniu perspektywicznych sektorów i branż, można prognozować, że dynamika rozwoju handlu i różnych usług utrzyma się na obecnym poziomie. Można stwierdzić, że kończący się kryzys gospodarczy i rosnący popyt wewnętrzny spowodują wzrost liczby i rozwój obecnie istniejących przedsiębiorstw handlowych, usługowych. Już obecnie należy odnotować znaczący wzrost przedsiębiorstw edukacyjnych, działających w obszarze opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, obsługi rynku nieruchomości, informacji i komunikacji. Wprawdzie odnotowano spadek przedsiębiorstw handlowych i transportowych, świadczących usługi noclegowe, gastronomiczne, kulturalne, rozrywkowe i sportowe oraz ubezpieczeniowe, można sądzić, że jest to spadek przejściowy, spowodowany kryzysem gospodarczym. Niepokojące jest zjawisko ubywania liczby podmiotów świadczących usługi noclegowe i gastronomiczne, któremu towarzyszy zmniejszenie ruchu turystycznego w Powiecie Nyskim na przestrzeni ostatnich 3 lat. Oznacza to malejące dochody z już obecnie słabo rozwiniętej gospodarki turystycznej w powiecie. Jest to tym bardziej niepokojące, że zarówno badani przedsiębiorcy, mieszkańcy, jak i lokalne autorytety uważają, że branża turystyczna należeć będzie do ścisłej czołówki branż powiatu pod względem znaczenia gospodarczego i wyprzedzi handel oraz budownictwo. Oceniając realnie możliwości rozwoju turystyki należy stwierdzić, że taki scenariusz jest bardzo mało prawdopodobny, czy wręcz niemożliwy.

Wskazując perspektywiczne branże, należy podkreślić możliwe przyszłe znaczenie przetwórstwa rolno-spożywczego. Jest to duża szansa dla rozwoju gospodarczego Powiatu Nyskiego, szczególnie mając na względzie uruchomienie WSSE „Invest Park" Radzikowice-Goświnowice. Duże znaczenie będzie miało w tym kontekście zarówno pozyskanie nowych inwestorów zewnętrznych z branży przemysłu spożywczego, jak również rozwój

[7] www.powiat.nysa.pl/sites/1,183/gospodarka_powiatu.html

i powstawanie nowych podmiotów na terenie Powiatu Nyskiego, w tym przetwarzających produkty rolnicze wytwarzane lokalnie. Taką opinię wyraził m.in. dr Andrzej Sadowski, który wskazywał na konieczność rozwoju unikalnych produktów spożywczych Ziemi Nyskiej, bazujących na lokalnych surowcach.

Zarówno społeczność lokalna, jak również miejscowe autorytety akcentują konieczność rozwoju produkcji przemysłowej, w tym dzięki inwestorom zewnętrznym, którzy zainwestują w m.in. w WSSE „Invest Park". Chociaż Eksperci uznają za preferowaną branżę przemysłu spożywczego, nie ma ograniczeń w zakresie branż, jakie mogą się w przyszłości rozwijać na terenie Powiatu Nyskiego. Pomimo zmniejszenia dopłat do produkcji biopaliw, branża przemysłu chemicznego może wykazywać tendencje wzrostowe. Władzom gmin powiatu zależy głównie na takich inwestorach, których pojawienie się będzie generować nowe miejsca pracy. Należy jednak uświadamiać lokalną społeczność, że nie jest możliwy powrót do przeszłości i reaktywacja przemysłu w takim zakresie, jaki miał miejsce przed transformacją polityczno-gospodarczą. Takie myślenie blokuje skuteczność działań prorozwojowych w Powiecie Nyskim.

Odnosząc się do perspektywicznych branż należy wspomnieć na koniec o polityce UE w zakresie rozwoju gospodarczego. W Strategii Europa 2020 jednym z priorytetów jest „inteligentny wzrost - wspierający rozwój gospodarki opartej na wiedzy, innowacjach i nowych technologiach"[8], wiążący się z wspieraniem innowacji w biznesie, technologii KET (KET, od ang.: „Key Enabling Technologies")[9] oraz poprawy warunków prowadzenie działalności badawczo–rozwojowej, w tym przeznaczanie 3% PKB UE na inwestycje w badania i rozwój.[10] Również w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Opolskiego ważnym elementem będą projekty innowacyjne. Konieczność efektywnego konkurowania będzie wymuszać również na przedsiębiorstwach Powiatu Nyskiego adaptację i podążanie za trendami. Prognozować należy rozwój innowacyjnych usług oraz wdrażanie innowacyjnych technologii (uznanych za technologie KET – technologie przyszłości) w przedsiębiorstwach działających w branżach przetwórstwa przemysłowego. Na znaczeniu powinien zyskać sektor usług, w tym innowacyjnych.

4.4. Obszary wymagające rozwoju, przyczyniające się do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego

[8] [8] „Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu", Bruksela 2010.

[9] http://kluczowetechnologie.iztech.pl/technologie-ket-opis

[10] „Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu", Bruksela 2010.

Odnosząc się do perspektywicznych sektorów i branż wskazano jednocześnie na takie, które mogą stać się istotne w przyszłości dla gospodarki powiatu. Wymagają one jednak intensywnego i skutecznego rozwoju, zanim będą mogły przyczynić się do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu. Szczególnej uwagi będą wymagały następujące obszary:

Przetwórstwo rolno-spożywcze:

Oprócz produkcji wyrobów piekarskich i mącznych przemysł spożywczy jest słabo rozwinięty. Lokalne surowce – produkty upraw rolnych, chowu i hodowli zwierząt w dużej części sprzedawane są poza teren powiatu (np. producenci mleka sprzedają je OSM w Kole). Zarówno Lokalni Eksperci, jak również zaproszeni Eksperci – autorytety uznali ten obszar za istotny w rozwoju Powiatu Nyskiego. Wśród 12 kluczowych inicjatyw jest ta, zalecająca utworzenie klastra spożywczego i rozwój przemysłu spożywczego. Zdaniem dr Sadowskiego powstanie klastra będzie jedynie narzędziem. Ważne są skoncentrowane działania oraz wsparcie samorządu dla lokalnych producentów. Jest to alternatywa dla przyciągnięcia do powiatu kluczowych inwestorów z branży spożywczej. Doprowadzenie rozwoju przetwórstwa rolno-spożywczego do takiego stanu, aby stanowiło siłę napędzającą rozwój powiatu będzie długotrwałym procesem.

Innowacyjne usługi wspierające rozwój przedsiębiorczości i inwestycji:

Dr Stanisław Kluza powiedział podczas swojej wizyty w Nyskie: „Można zauważyć, że Powiat Nyski ma ponad przeciętną perspektywę w sektorze rozwoju usług (…)". Obecnie w Powiecie Nyskim brakuje podmiotu, który świadczyłby innowacyjne usługi dla lokalnego biznesu, a jednocześnie wspomagałby pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych i ich obsługę. Pomagałby w pozyskiwaniu przedsiębiorstwom środków na rozwój, wspierał dyfuzję innowacji, wykorzystanie nowoczesnych technologii, budowanie kultury biznesowej. Podmiot ten świadczyłby profesjonalne usługi doradcze i finansowe, które wspierałyby rozwój inwestycyjny i rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim. Do zadań tego podmiotu należałoby również wsparcie dla mieszkańców powiatu, którzy chcą założyć firmę, pośredniczenie pomiędzy samorządem a biznesem. Również w tym kierunku podążały rekomendacje Ekspertów, m.in. dr Pawła Strzeleckiego.

Wsparcie dla rodzin Powiatu Nyskiego:

Jest to obszar wymagający szczególnej uwagi, ze względu na trudną sytuację demograficzną. Wynika ona zarówno z niskiego przyrostu naturalnego i spadku dzietności, migracjami poza powiat (szczególnie ludzi młodych) oraz kryzysu rodzin. Są to problemy dot. całej Opolszczyzny, dlatego trwają starania o objęcia regionu specjalną strefą demograficzną. Wiele czynników w zakresie wsparcia rodzin (podobnie, jak w obszarze rynku pracy i bezrobocia) wymaga wdrożenia projektów systemowych, wykraczających poza kompetencje władz powiatowych i gminnych. Działania podejmowane w projekcie „Innowacyjna Nysa" mają służyć wsparciu rodzin powiatu. Wsparcie dla rodzin będzie powiązane z innymi obszarami, m.in. z aktywizacją przedsiębiorczości, stymulowaniem

tworzenia nowych miejsc pracy. Rezultatem tych działań ma być poprawa sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego.

Jakość życia mieszkańców:

Na jakość życia mieszkańców wpływa wiele czynników, w tym te związane z zatrudnieniem, osiąganym dochodem. Mieszkańcy w świetle wyników badań deklarują satysfakcję z miejsca zamieszkania i przywiązanie do Powiatu Nyskiego. Jednocześnie przeważająca część badanych deklarowała chęć wyjazdu w celach zarobkowych. Działania stymulujące wzrost gospodarczy wpłyną na jakość życia w Powiecie Nyskim. Obszarem wymagającym wsparcia powinny być działania w zakresie poprawy stanu istniejącej infrastruktury komunalnej i jakości usług dla mieszkańców oraz tworzenie przyjaznych mieszkańcom rozwiązań, zgodnie z ideą „smart cities". Chodzi m.in. o infrastrukturę i ofertę czasu wolnego, obiekty i urządzenia rekreacyjno-sportowe, z których będą korzystać mogli również turyści.

Turystyka:

Podczas warsztatów w projekcie „Innowacyjna Nysa" wiele miejsca poświęcano rozwojowi turystyki. Zarówno krajowi Eksperci – autorytety, Lokalni Eksperci, jak również uczestnicy badań są zgodni, że Powiat Nyski posiada duży potencjał turystyczny. Nie jest on jednak wykorzystany. Niewątpliwie, powiat posiada cenne walory turystyczne wypoczynkowe, krajobrazowe, krajoznawcze naturalne i antropogeniczne walory specjalistyczne (w tym dla uprawiania turystyki wodnej, wędkarstwa). Słabą stroną Powiatu Nyskiego jest jednak zagospodarowanie turystyczne, w tym zagospodarowanie i dostępność wspomnianych walorów. Rozwój turystyka wymaga znacznych nakładów finansowych. Należy jednak mieć na uwadze, że ani dotychczasowa wielkość ruchu turystycznego, ani wielkość bazy noclegowej nie spowodują, że turystka będzie miała oczekiwany udział w gospodarce powiatu.

5. Analiza potencjału konkurencyjnego Powiatu Nyskiego

5.1. Analiza rozwoju Powiatu Nyskiego w kontekście wybranych Powiatów

Analizując rozwój Powiatu oparliśmy się na możliwości porównania wybranych wskaźników w szerokich badaniach tych jednostek samorządowych. Biorąc pod uwagę dane demograficzne oraz powierzchnię, zbliżone wartości ma np. powiat gnieźnieński, stargardzki, miński, kartuski, zawierciański, starogardzki, jarosławski i pilski. Powyższe powiaty zostały wybrane do porównania do Powiatu Nyskiego wg wieloletniego rankingu czasopisma samorządowego „Wspólnota". Rankingi jest opracowywany przez prof. Pawła Swianiewicza z Uniwersytetu Warszawskiego poprzez zestawienia danych z GUS dotyczących samorządów

analizowanych pod kątem kilku aspektów. Opracowywanie powstaje na bazie wystandaryzowanych, obiektywnych wskaźników dla miast, gmin, powiatów i województw:

- najbogatsze samorządy – zamożność liczona na 1 mieszkańca,
- inwestycje w infrastrukturę techniczną - liczone na 1 mieszkańca,
- wykorzystanie środków zagranicznych przez samorządy - liczone na 1 mieszkańca,
- zadłużenie jednostek samorządowych ranking - liczone na 1 mieszkańca,
- wydatki bieżące na administrację - liczona na 1 mieszkańca.

Porównanie pozycji powiatu nyskiego w 2012 roku (na 334 analizowane powiaty) pod względem zamożność na jednego mieszkańca powiatu daje pozycję 193 z kwotą 613,13 zł (zakres od 425,07 do 1138,23 zł na 1 mieszkańca). Pozycja powiatów ościennych: kłodzkiego - 65, ząbkowickiego - 36, brzeskiego - 145, opolskiego - 287. Podobny pod względem demograficznym powiat gnieźnieński zajął miejsce 95, stargardzki - 96, miński - 189, kartuski - 194, zawierciański - 201, starogardzki - 80, jarosławski - 33 i pilski – 42. Prawie wszystkie powyższe powiaty wg rankingu poprawiają pozycję swojej zamożność na mieszkańca powiatu od momentu powstania powiatów.

Wydatki inwestycje w infrastrukturę techniczną prezentuje ranking za rok 2012. Porównanie powiatu nyskiego (zakres od 1,55zł do 449,02zł - na 1 mieszkańca) pod tym względem plasuje go na 237 pozycji z 68,71 zł (wydatki na 1 osobę) i 39,36 zł (wydatki na 1 osobę bez dotacji inwestycyjnych). Powiaty ościenne: kłodzki na pozycji 229 odpowiednio z 73,65/19,54 zł, ząbkowicki na pozycji 112 i wydatki 133,53/60,75 zł, brzeski to pozycja 298 i 32,97/16,50 zł i opolski to pozycja 248 i 62,28/33,79 zł. Podobne powiaty: gnieźnieński na pozycji 305 - 21,12/8,35 zł, starogardzki na 275 i 47,32/31,21 zł, miński na 203 i 85,88/47,98 zł, na kartuski 178 i 96,15/45,41 zł, zawierciański na 129 i 118,42/44,07 zł, stargardzki na 228 i 74,02/50,20 zł, na jarosławski 49 i 182,93/111,76 zł oraz pilski na 112 pozycji z 128,74/70,48 zł.

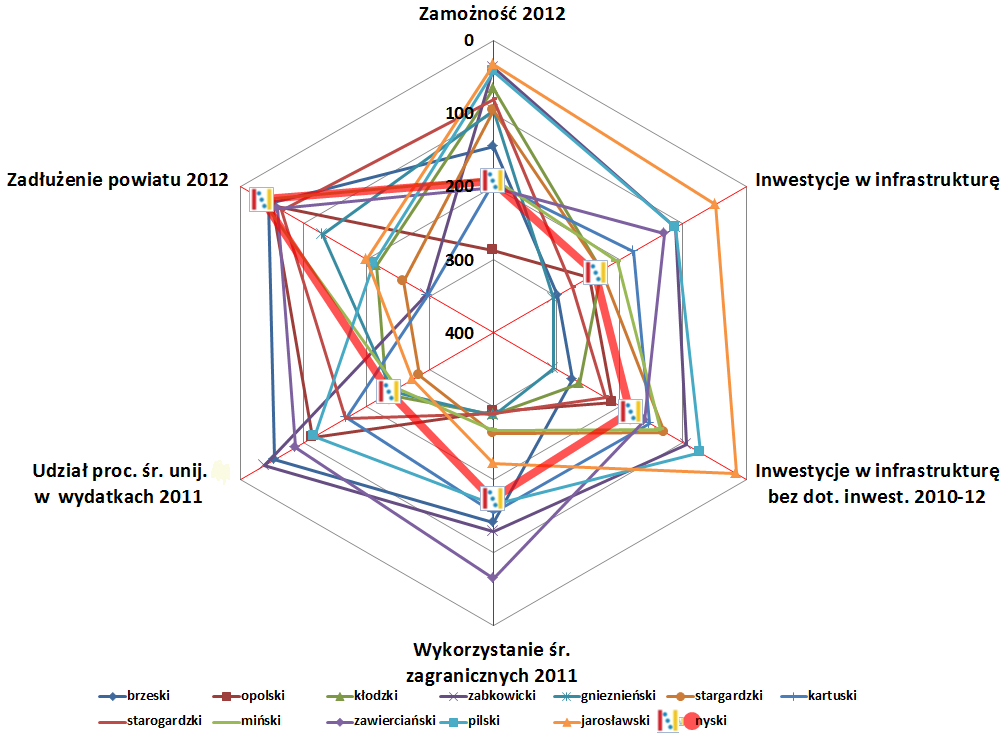
Jeśli chodzi o wykorzystanie środków zagranicznych przez samorządy (ranking za rok 2011) wydatki finansowane ze środków unijnych w latach 2007-2011 (w zł na 1 mieszkańca), uwzględniając inflację - w cenach stałych 2011, uplasowały powiat nyski na 172 pozycji z 184,49 zł. (zakres od 16,73 do 1120,04 zł) Jeśli chodzi o wydatki majątkowe finansowane ze środków unijnych jako % wydatków majątkowych ogółem (w latach 2007-2011, w cenach stałych 2011) to pozycja powiatu jest jeszcze dalsza - 236 i tylko 10,79% całości wydatków w powiacie finansowano ze środków unijnych (zakres wykorzystania w budżetach powiatów od 0 do 61,11%). Powiat kłodzki zajął odpowiednio pozycję 288 i 232, ząbkowicki 128 i 38, brzeski 141 i 55, opolski 293 i 115, powiat gnieźnieński 287 i 241, starogardzki 290 i 167, miński 266 i 249, kartuski 155 i 169, zawierciański 64 i 87, stargardzki 263 i 284, jarosławski 221 i 272 i pilski 165 i 118.

W rankingu zadłużenia jednostek samorządowych im wyższa pozycja, tym niższe zadłużenie i w roku 2012 powiat nyski uplasował się na 36 pozycji z zadłużeniem 8% (zakres

64,12%-0%) Zadłużenie powiatu kłodzkiego uplasowało go na 215 pozycji, ząbkowickiego na 295, brzeskiego na 45, opolskiego na 52. Pozostałe powiaty w większości są bardziej zadłużone - powiat gnieźnieński 130 pozycja, starogardzki 65, miński 34, kartuski 297, zawierciański 59, stargardzki 258, jarosławski 200 i pilski 211 pozycja.

Reasumując można powiedzieć, że analizowany obszar jest powiatem o zamożności poniżej średniej, ale pozostałe wskaźniki lokują powiat nyski jeszcze niżej w stawce powiatów i możemy się jedynie wyróżnić niskim poziomem zadłużenia i niewysokim wydatkami na administrację – 83, 63 zł na 1 mieszkańca z poz. 60 (zakres dla 149 powiatów pow. 75 tysięcy mieszkańców od 61,15 do 142,76 zł).[11] Opisane dane zestawiono graficznie poniżej.

Rysunek 6: Analiza porównawcza Powiatu Nyskiego wg rankingu czasopisma samorządowego „Wspólnota"



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne na podstawie danych czasopisma „Wspólnota"

Z kolei rokrocznie prowadzony przez Związek Powiatów Polskich Ranking Powiatów, którego członkiem jest Powiat Nyski podaje, że w 2012 roku zwycięstwo odniósł powiat kielecki z ilością 48745 punktów, powiat nyski otrzymał 5600 punktów i odpowiednio powiat opolski 11285 punktów, gnieźnieński 6925 punktów, pilski 27760 punktów (10 miejsce w rankingu), stargardzki 10390 punktów, starogardzki 21760 punktów, jarosławski 29405 (8 miejsce w rankingu), kłodzki 18880 punktów. Szczegółową punktacje określa regulamin[12]

[11] Źródło: http://www.wspolnota.org.pl/archiwum/kategorie/rankingi/.

[12] www.zpp.pl/sites/default/files/ranking_powiatow_powyzej_120_tys_0.pd

Taka pozycja może świadczyć również o niskiej aktywności władz samorządowych dlatego samorząd powinien starać się sprawnie „walczyć" w rankingach i konkursach.
Przeanalizowano również wartości wskaźników syntetycznych w Krajowym Raporcie o Rozwoju Społecznym Polska 2012 - rozwój regionalny i lokalny [13]opracowanym wzorem innych krajów przez biuro projektowe UNDP[14] w Polsce (Warszawa 2012). Publikacja prezentuje wyniki badania w skali świata rozwoju społecznego na poziomie lokalnym za pomocą wskaźnika lokalnego rozwoju społecznego (Local Human Development Index– LHDI). Został on skonstruowany w oparciu o międzynarodowo metodologię wskaźnika rozwoju społecznego (Human Development Index – HDI), służącej do badania rozwoju społeczno-ekonomicznego na poziomie krajowym. Badanie za pomocą HDI jest przeprowadzane corocznie dla wszystkich krajów świata, w oparciu o dane będące w dyspozycji systemu ONZ. Badanie z użyciem HDI jest prezentowane w corocznych raportach o rozwoju społecznym (UNDP Human Development Report – HDR). Tabela prezentuje Powiat Nysk w gronie 379 sklasyfikowanych powiatów (314+65). Dla powiatu nyskiego wskaźnik LHDI w ostatnich 3 latach jest coraz niższy powodując spadek z 140 na 167 pozycje w sklasyfikowanych tym wskaźnikiem 379 miast/powiatów.

Tabela 1: Analiza porównawcza subregionu nyskiego wg projektu UNDP Rozwój Społeczny 2012

Kod JST	Powiat	Pozycja Wg LHDI				LHDI	HI	EI	HI	$LHDI_{PI}$	HI_{PI}	EI_{PI}	LEI_{PI}
		2010	2009	2008	2007								
1607	Nyski	167	161	165	140	39,75	48,35	48,71	26,67	22,73	26,12	26,98	16,66

Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne na podstawie UNDP Rozwój Społeczny 2012

LHDI – Lokalny Wskaźnik Rozwoju Społecznego
HI – Wskaźnik Zdrowia
EI – Wskaźnik Edukacji
WI – Wskaźnik Zamożności
LHDIPI – nakłady publiczne na wymiary rozwoju społecznego
HIPI- Wskaźnik Nakładów Zdrowotnych
EIPI- – Wskaźnik Nakładów Edukacyjnych

5.2. Analiza rozwoju Powiatu Nyskiego w kontekście subregionu nyskiego

Subregion nyski został zaliczony do „Grupy 7 - Peryferie Polski centralnej i południowo-zachodniej". Ich strukturę gospodarczą należy uznać za przeciętnie bardziej korzystną. W większości przypadków poziom PKB na mieszkańca znajduje się w granicach 75–90%

[13]www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/raport_undp_2012_lhdi_20420123.pdf
[14] Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme), agenda ONZ powstała w 1965 roku

średniej krajowej. Są to obszary znacznie gęściej zaludnione od podregionów z grup 6 i 8 – relatywnie wyższy poziom urbanizacji należy uznać za niewątpliwy atut omawianych obszarów.[15]. Atrakcyjność inwestycyjna podregionu nyskiego jest niska dla działalności zaawansowanej technologicznie, przeciętna dla działalności przemysłowej i wysoka dla działalności usługowej.[16]

Jest to obszar koniecznej integracji zagospodarowania z nowoczesnym transportem a także godzenia wysokich walorów przestrzeni z potrzebami nowoczesnego przemysłu, osadnictwa, rolnictwa. Obszar wzdłuż granicy polsko-czeskiej ze słabą dostępnością transgraniczną, presją urbanizacyjną i turystyczną w terenach o wysokich walorach przyrodniczych i krajobrazowych. Obszar zachodni to obszar nakładania się konfliktów: obszary ochrony wód powierzchniowych, bardzo dobre warunki do prowadzenia produkcji rolnej, procesy erozyjne i pozostałości eksploatacji surowców mineralnych, ochrona przyrody na obszarze występującego parku krajobrazowego, obszar rekreacja i turystyka, z miejscowymi niedoborami w infrastrukturze wodno-kanalizacyjnej.[17]

Projekt „Diagnoza Społeczna" jest wieloletnim projektem stanowiącym pewną próbę uzupełnienia diagnozy opartej na wskaźnikach o dane dotyczące warunków i jakości życia Polaków. Do tej pory zrealizowano siedem rund badania: w 2000, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011 i 2013 roku. Według najnowszych badań (2013)[18], które dotyczą wybranych miast, województw i podregionów został oceniony również podregion nyski. Jeśli chodzi o procent bardzo zadowolonych z miejscowości zamieszkania w podregionach w 2011 i 2013 r. podregion nyski jest na 24 miejscu na 60 sklasyfikowanych podregionów awansując w przeciągu ostatnich dwóch lat z 43 miejsca. Natomiast wskaźnik „Jakość życia w całych próbach z 2011 i 2013 r. w przekroju podregionów (NUTS3)" lokuje podregion nyskim na 35 miejscu.

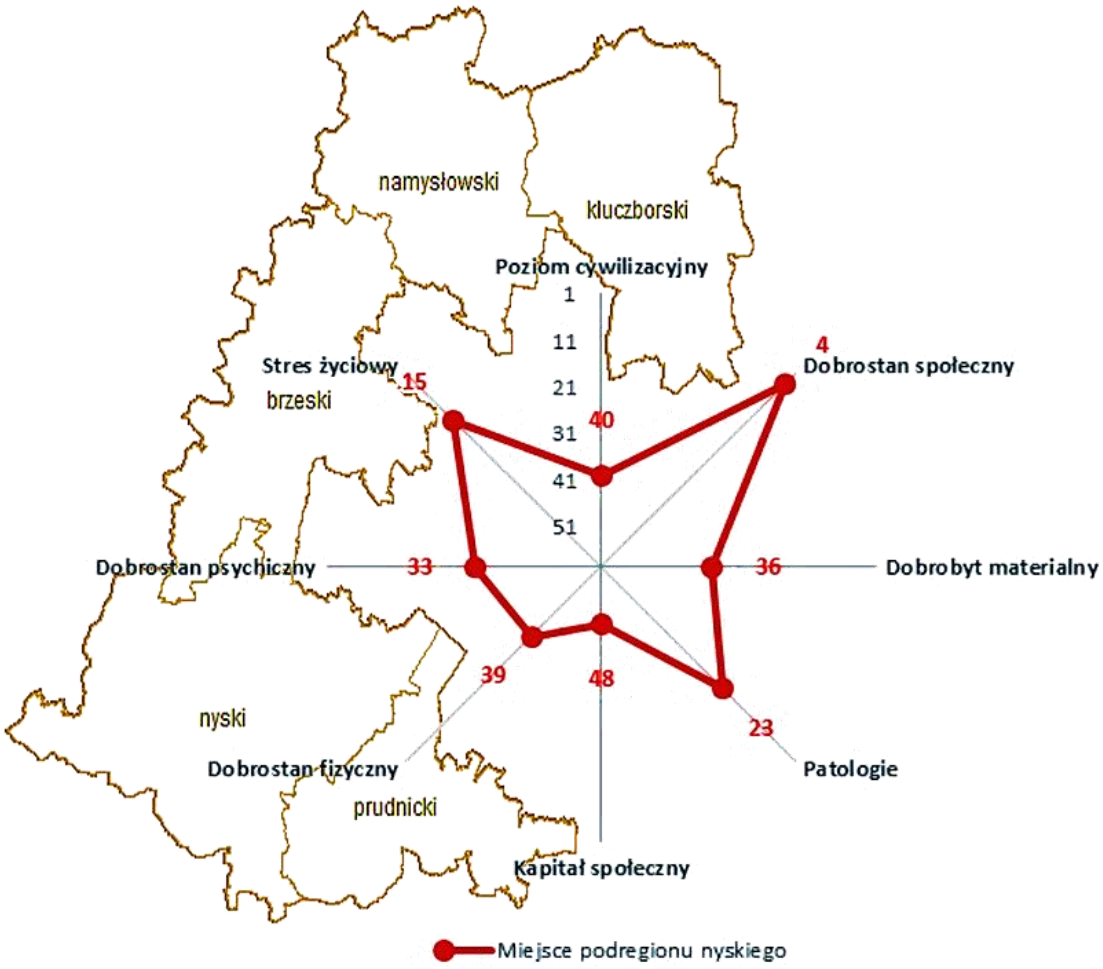
[15] Identyfikacja i Delimitacja Obszarów Problemowych i Strategicznej Interwencji w Polsce Wnioski z Analiz - Raport 2009, MRR

[16] Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski 2011, IBnGR

[17] Raport Regionalny Województwo Opolskie Autor: Krystian Heffner

[18] www.diagnoza.com

Rysunek 7: Analiza porównawcza subregionu nyskiego wg projektu Diagnoza Społeczna 2013



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne na podstawie projektu Diagnoza Społeczna 2013

6. Analiza otoczenia zewnętrznego Powiatu Nyskiego

6.1. Czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój Powiatu Nyskiego

Czynniki demograficzne:

Demografia jest tym obszarem, a na który aktywna polityka państwa powinna reagować z wyprzedzeniem. Największe znaczenie dla rozwoju w kontekście wyzwań demograficznych mają: niska dzietność, rosnący udział w populacji osób w wieku poprodukcyjnym, ujemny bilans migracyjny, niska aktywność zawodowa pokolenia seniorów. Prognozy demograficzne mówią, że liczba ludności Polski będzie się zmniejszać. Dynamika tego spadku zwiększy się po 2015 r., kiedy to znacznie zmniejszy się odsetek osób w wieku produkcyjnym. Prognozy GUS

przewidują ubytek ludności w wieku produkcyjnym o 2 mln osób do 2020.[19] Problemy te dotyczą również Województwa Opolskiego, w którym liczba mieszkańców systematycznie zmniejsza się. Przyrost naturalny w regionie należy do najniższych w kraju, podobnie dzietność, a ludność szybko się starzeje (najwyższy w kraju udział osób w wieku poprodukcyjnym). Silny wpływ na depopulację Opolszczyzny mają obszary metropolitalne sąsiadujących regionów. Według prognoz liczba mieszkańców regionu będzie maleć.[20]

Czynniki polityczne:

Polska jest krajem stabilnym politycznie. Niezależnie od opcji politycznej widoczna jest stabilność w wyznaczaniu celów strategicznych dla rozwoju kraju. Pozytywnie wpływa to na ocenę atrakcyjności inwestycyjnej. Nowe cele rozwoju są związane ze „skokiem cywilizacyjnym", przybliżając Polską do osiągnięcia wskaźników rozwoju średnich dla UE. Politykę krajową determinować będzie członkostwo Polski w UE, europejskie cele i wyzwania rozwoju. Zagrożeniem jest wzrost obciążeń finansowych, zarówno obywateli, jak też przedsiębiorców. Recesja na rynkach światowych może niekorzystnie wpłynąć na sytuację gospodarki w kraju. Rząd szukając dalszych oszczędności może ratować finanse publiczne poprzez cięcia wydatków lub wzrost obciążeń podatkowych. Ekonomiści podkreślają, że zmniejszenie obciążeń podatkowych pozytywnie wpływa na wzrost gospodarczy. „Strategia Rozwoju Kraju 2020" ukierunkowuje środki unijne na wybranych obszarach, które w największym stopniu przyczyniają się do zwiększania konkurencyjności gospodarki.[21]

Czynniki ekonomiczne:

Istotność wpływu czynników ekonomicznych na rozwój należy oceniać w perspektywy różnic rozwojowych poszczególnych regionów, koncentracji i wzrostu PKB w wybranych regionach. Chociaż Województwo Opolskie należy do grupy regionów o średnim poziomie rozwoju w Polsce (11 miejsce mierzone PKB na mieszkańca), to w układzie wewnętrznym widoczne są znaczące dysproporcje już na poziomie jednostek statystycznych NUTS3. Podregion opolski należy do grupy obszarów o wysokim poziomie rozwoju (92,4% średniego poziomu w kraju, 18 miejsce), zaś podregion nyski do grupy o najniższym, statystycznym poziomie rozwoju w całym kraju (65,2% średniego poziomu w kraju, 55 miejsce na 66 podregionów). W gospodarce Opolszczyzny dużą rolę odgrywa przemysł. Chodzi tutaj w szczególności o przemysł chemiczny i przemysł chemiczny. Również w skali regionalnej jest znaczący udział odgrywa budownictwo i rolnictwo. Słabo jest natomiast rozwinięty w regionie sektor usług, w tym o wysokim.[22]

Czynniki społeczne:

[19] „Strategia Rozwoju Kraju 2020", Rada Ministrów, Warszawa 2012.
[20] „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.", Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.
[21] „Strategia Rozwoju Kraju 2020", Rada Ministrów, Warszawa 2012.
[22] „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.", Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.

Rozwój kapitału społecznego stanowi jedno z kluczowych wyzwań Polski i służy zwiększeniu zaangażowania oraz współpracy obywatelskiej m.in. w formułowanie i wdrażanie polityki rozwoju kraju. Działania podjęte w tym obszarze należy traktować jako długofalową inwestycję.[23] Czynniki społeczne są związane z wskaźnikami jakości życia w kraju i regionie. Zgodnie z cytowaną „Strategią Rozwoju Kraju 2020" kluczowe będzie zwiększenie jakości i konkurencyjności i mobilności kapitału ludzkiego. Chodzi tutaj nie tylko o dążenie do osiągnięcia poziomu rozwoju krajów UE, ale również wyrównywanie różnic pomiędzy regionami. Dziedzictwo kulturowe stanowi jeden z wyróżników Opolszczyzny. Stwarza ono potencjał do tworzenia produktów turystycznych. Jednak poziom aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców regionu są stosunkowo niskie. Średnie wygodzenie na Opolszczyźnie jest niższe, niż w innych regionach.[24] W 2010 r. Województwo Opolskie zajmowało 6 pozycję na 16 województw pod względem Lokalnego Wskaźnika Rozwoju Społecznego (LHDI).

Czynniki technologiczne:

Struktura produkcji w Polsce w porównaniu z państwami wysoko rozwiniętymi wciąż kształtuje się niekorzystnie. Wprawdzie ostatnio zaszły pozytywne zmiany (spadek produkcji w przemyśle ciężkim, wzrost produkcji wysoko przetworzonej), jednak nadal w gospodarce dominują przemysły dóbr nisko przetworzonych, których produkcja wymaga stosunkowo wiele materiałów, pracy i energii oraz niewielkiego udziału wiedzy i innowacyjności.[25] Poziom atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności zawansowanej technologicznie warunkuje kilka grup czynników. Cztery z nich bezpośrednio wpływają na koszty działalności w danej lokalizacji. Są to: dostępność transportowa, chłonność rynku, jakość zasobów pracy i infrastruktura gospodarcza. [26] Należy odnieść się w tym miejscu do diagnozy społeczno-gospodarczej Województwa Opolskiego i umiejscowienia w niej Powiatu Nyskiego. Z pewnością atutem jest wysoka dostępność transportowa, jakość dróg. Położenie pomiędzy dwiema dużymi aglomeracjami wpływa korzystnie na chłonność rynku. Niski jest natomiast poziom innowacyjności gospodarki, samodzielne tereny inwestycyjne i samodzielna strefa ekonomiczna.[27]

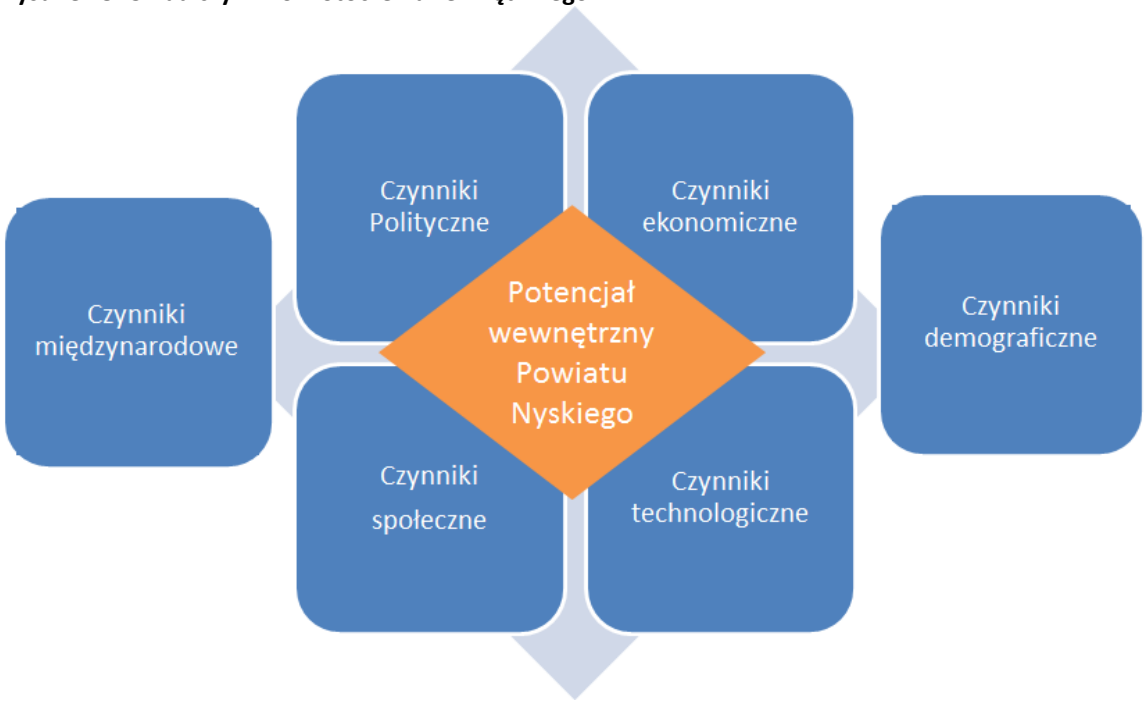
Czynniki międzynarodowe:

W kategorii czynników międzynarodowych istotne znaczenie mają napięcia w krajach wiodących, jak i o mniejszej skali gospodarki, które wpływają na koniunkturę światową i europejską. Zakres i siła wpływu na Polskę jest duża i może się zwiększyć z uwagi rosnącą otwartość polskiej gospodarki. Zjawiska i procesy kryzysowe na świecie ograniczają warunki

[23] „Strategia Rozwoju Kraju 2020", Rada Ministrów, Warszawa 2012.
[24] „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.", Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.
[25] „Strategia Rozwoju Kraju 2020", Rada Ministrów, Warszawa 2012.
[26] „Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski", Warszawa 2011
[27] „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.", Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.

i dynamikę rozwoju polskiego eksportu, co w konsekwencji negatywnie wpływa na wzrost gospodarki kraju. Zaburzenia finansowe ograniczają napływ kapitału zagranicznego do Polski i możliwości finansowania wzrostu. Warunkiem niezbędnym dla rozwoju kraju jest umacnianie pozycji i roli międzynarodowej, w tym bezpieczeństwa narodowego. [28] Z punktu widzenia czynników międzynarodowych ważne jest przygraniczne położenie Opolszczyzny i Powiatu Nyskiego W polityce rozwoju kraju obszary transgraniczne będą traktowane nadal priorytetowo. Jako obszary peryferyjne wspierane będą poprzez instrumenty polityki krajowej i regionalnej, (POWT, RPO WO 2014 -2020).

Rysunek 8: Układ czynników otoczenia zewnętrznego



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

6.2. Ocena wpływu czynników zewnętrznych na potencjał wewnętrzny Powiatu Nyskiego

[28] „Strategia Rozwoju Kraju 2020", Rada Ministrów, Warszawa 2012.

Podsumowując analizę czynników otoczenia zewnętrznego należy ocenić ich wpływ na potencjał, jakim dysponuje Powiat Nyski. Rozwój powiatu jest bezpośrednio związany z rozwojem Województwa Opolskiego, z sytuacją społeczno-gospodarczą w kraju oraz z dynamiką zmian w sąsiednich powiatach i regionach. Najsilniej widoczny jest wpływ czynników demograficznych, politycznych i ekonomicznych, szczególnie tych na poziomie krajowym i regionalnym. Mają one również wpływ na to, co będzie się działo w Powiecie Nyskim w obszarze społecznym. Z pewnością wiele zmian o charakterze ilościowym i jakościowym w sferze gospodarczej i społecznej jest uzależnionych od systemowych reform, zmian w prawodawstwie oraz wsparcia rządowego. Bez takiego wsparcia nie będzie możliwe znaczące zwiększenie miejsc pracy, ani zmniejszenie liczby bezrobotnych mieszkańców Powiatu Nyskiego.

Na sytuację społeczno-gospodarczą wpływa sytuacja na poziomie regionalnym. Województwo Opolskie zmaga się obecnie z problemami demograficznymi i gospodarczymi, które są tożsame dla Powiatu Nyskiego. Ludność całego regionu wyludnia się szybciej, niż samego powiatu (dynamika regionalna -4,8% na przestrzeni ostatnich 10 lat w regionie i -4,4% w powiecie). Przyrost naturalny w przeliczeniu na 1 000 mieszkańców w regionie wyniósł w 2012 r. -1,2, zaś w powicie -1,6. Dzietność w powiecie jednak wzrasta i jest wyższa, niż w regionie (współczynnik dzietności ogólnej wynosi 1,173 do 1,164). W powiecie szybciej ubywa zatrudnionych, niż w regionie (-7,3% do -1,4%). W porównaniu z Województwem Opolskim Powiat Nyski cechuje niski poziom rozwoju przemysłu spożywczego, chemicznego oraz rolnictwa. Przemysł nie odgrywa takiej roli, jak w regionie i jak odgrywał kiedyś. Elementem wspólnym jest nisko poziom innowacyjności gospodarki, w tym przedsiębiorstw.[29]

Jeśli chodzi o czynniki technologiczne, również układ regionalny ma duży wpływ na sytuację w Powiecie Nyskim. Budowa obwodnicy Nysy, lobbowanie lepszego skomunikowania kolejowego z Wrocławiem, infrastruktura gospodarcza związana z uzbrojeniem ze środków RPO WSSE w Nysie wpłyną bezpośrednio na sytuację gospodarczą Powiatu.

Wpływać na nią będą również starania o utworzenie specjalnej strefy demograficznej, powiązanej z funkcjonowaniem specjalnej strefy ekonomicznej i budową obwodnicy, a także Opolska Karta Rodzin. W odniesieniu do czynników międzynarodowych peryferyjne położenie Powiatu Nyskiego ma swoje wybitnie niekorzystne strony. Takie umiejscowienie na mapie regionu i Polski ma też istotne mocne strony. Powiat Nyski w dalszym ciągu będzie korzystał z wsparcia unijnego przeznaczanego na rozwój i integrację regionów transgranicznych. Dodatkowo powinien wykorzystać instrumenty wsparcia obszarów peryferyjnych. Zawsze należy mieć jednak na uwadze, że otoczenie zewnętrzne jest

[29] „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.", Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.

niepewne i uzależnianie rozwoju od korzystnych czynników zewnętrznych może hamować proces zmian w Powiecie Nyskim.

7. Analiza dokumentów wyższego rzędu

Istotnym elementem prac nad „Strategią przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim" jest analiza programów strategicznych w kraju i w regionie. Ma ona na celu zapewnienie komplementarności niniejszego opracowania z odniesieniami strategicznymi wyższego rzędu. Służyć będzie to wpasowanie się „Strategii" w politykę krajową i regionalną, jak również dostosowanie do programów i projektów systemowych. Chodzi również o umożliwienie finansowania działań prorozwojowych z źródeł finansowych, jakie będą dostępne w kolejnej perspektywie budżetowej Unii Europejskiej.

W zakresie programów krajowych analizowana była cytowana już wcześniej „Strategia Rozwoju Kraju 2020", czyli główna strategia rozwojowa o średnim horyzoncie czasowym. Rząd podjął wiele inicjatyw w celu stworzenia kompleksowego systemu zarządzania rozwojem, zarówno w perspektywie długookresowej („Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności"), jak również właśnie średniookresowej. „Strategia średniookresowa" wskazuje działania polegające na usuwaniu barier rozwojowych (w tym słabości polskiej gospodarki) ujawnionych przez kryzys gospodarczy. Jednocześnie jednak koncentrując się na potencjałach społeczno-gospodarczych i przestrzennych, które odpowiednio wzmocnione i wykorzystane będą stymulowały rozwój."[30] Z punktu widzenia rozwoju regionalnego istotnym punktem odniesienia jest „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do 2020 r.", która wskazuje trzy główne cele: wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów, budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji oraz tworzenie warunków realizacji działań ukierunkowanych regionalnie.[31] Strategia ta jest jedną z 9 strategii zintegrowanych, które również powinny zostać uwzględnione w planowaniu rozwoju lokalnego na poziomie Powiatu Nyskiego. Pozostałe programy strategiczne odnoszą się do poszczególnych sektorów i wyznaczają kierunki rozwoju gospodarczego i społecznego.

Są to następujące strategie zintegrowane:[32]

- „Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki",
- „Strategia rozwoju kapitału ludzkiego",
- „Strategia rozwoju transportu",
- „Strategia Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko",
- „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do 2020 r.",
- „Strategia Sprawne państwo",

[30] www.mrr.gov.pl

[31] „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do 2020 r.", Rada Ministrów, Warszawa 2010.

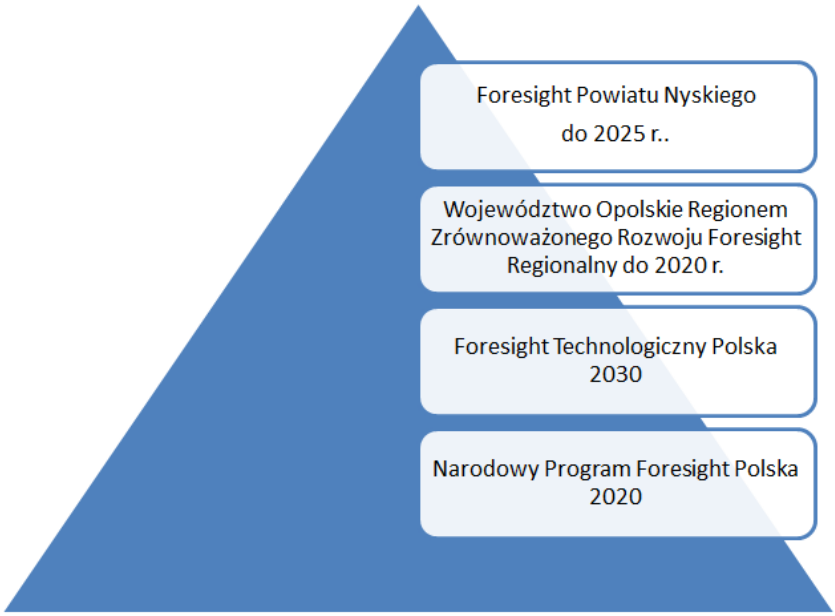
[32] www.mrr.gov.pl

- „Strategia rozwoju kapitału społecznego”,
- „Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa”,
- „Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP”.

Najważniejszym punktem odniesienia na poziomie regionalnym jest wspomniana wcześniej „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.”. Dane z diagnozy społeczno-gospodarczej Opolszczyzny oraz synteza analizy rozwoju regionu posłużyły jako istotne źródło informacji do analizy sytuacji w Powiecie Nyskim. Analizowane były również następujące programy: „Raport o innowacyjności Województwa Opolskiego w 2007 r.” oraz „Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego” (wersja do konsultacji z lipca 2013 r.), „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Opolskiego do 2020 r.”, „Program Ochrony Środowiska Województwa Opolskiego na lata 2012 – 2015 z perspektywą do roku 2019”, „Diagnoza ochrony zdrowia w Województwie Opolskim”.

Charakter niniejszego opracowania wymagał odniesienia się również już na etapie prac analitycznych do dokumentów dot. przewidywania i zarzadzania zmianą gospodarczą, do krajowych i regionalnych projektów typu foresight. Najważniejszym z nich był „Narodowy Program Foresight Polska 2020. Wyniki Narodowego Programu Foresight Polska 2020”. Odnoszono się zarówno do metodologii badawczej, jak również do wniosków z badań. Na bazie wymienionego programu powstała strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą „Polska 2020. Spojrzenie w przyszłość”. Prezentowane scenariusze rozwoju kraju stanowiły punkt odniesienia dla scenariuszy rozwoju społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego. Mając na względzie rozwój przemysłu na terenie powiatu, analizowany był również dokument „Foresight Technologiczny Przemysłu InSight2030, aktualizacja wyników oraz krajowa strategia inteligentnych specjalizacji (smart specialization)”. Opolszczyzna posiada własny program przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą: „Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju. Foresight Regionalny do 2020 r.”. Dostępna wersja programu zostanie uwzględniona w dopasowaniu kierunków zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim do uwarunkowań i wytycznych w rozwoju regionalnym.

Rysunek 9: Odniesienia do projektów wyższego rzędy typu foresight



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

8. Podsumowanie dotychczasowych działań[33]

Analiza doczasowych działań odnosi się do inicjatyw, które stanowiły genezę projektu „Innowacyjna Nysa", a które zostały do tej pory zrealizowane. Katalizatorem powstania inicjatywy była (i jest nadal) trudna sytuacja społeczno-gospodarcza Powiatu Nyskiego, w tym sytuacja na rynku pracy i w obszarze demograficznym. Główną ideą było stworzenie Partnerstwa Lokalnego w celu pobudzenia gospodarki powiatu. Do współpracy zaproszono wiele uznanych autorytetów m.in. w dziedzinie rynku pracy, ekonomii, socjologii. Rezultatem prac Partnerstwa Lokalnego i ekspertów miało być zawiązanie Rady Gospodarczej – organu wspierającego władze lokalne oraz przygotowanie się na zmiany społeczno-gospodarcze (przewidywanie, przygotowanie się na nie i implementowanie zmian w Powiecie Nyskim).

Prace nad powstaniem Partnerstwa Lokalnego były pierwszym etapem działań. Poprzedziła je kampania promująca ideę partnerstwa, w ramach której zorganizowano cykl seminariów pn. „Siła Partnerstwa". Utworzenie partnerstwa miało miejsce podczas I Forum Partnerskiego. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie cyklu warsztatów roboczych, przygotowujących do prac nad „Strategią". Wybrani przedstawiciele Partnerstwa utworzyli

[33] Opis podsumowania dotychczasowych działań został oparty na informacjach zawartych na stronie projektu www,innowacyja.nysa.pl

w czerwcu 2013 r. Radę Gospodarczą, która będzie organem doradczym w trakcie wdrażania „Strategii". Członkowie Rady aktywnie uczestniczyli w pracach nad tym programem. Wspólnie w innymi przedstawicielami Partnerstwa komentowali i opiniowali m.in. dane zawarte w diagnozie społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego, wyniki badań oraz uczestniczyli w pracach analitycznych z zastosowaniem metod foresight.

Tabela 2: Efekty prac warsztatowych w trakcie zawiązywania Partnerstwa Lokalnego

Tematy/projekty rozwiązujące problemy w poszczególnych zakresach					
1.	Dostęp do kapitału w Powiecie Nyskim	**Uszczelnianie lokalnych wycieków** firm, przedsiębiorstw społecznych, instytucji i organizacji pozarządowych z gmin i powiatu	**Wsparcie istniejących** firm, przedsiębiorstw społecznych, instytucji i organizacji pozarządowych z gmin i powiatu	**Zachęcenie mieszkańców Powiatu do tworzenia** nowych firm, przedsiębiorstw społecznych, instytucji i organizacji pozarządowych z gmin i powiatu	**Przyciąganie z zewnątrz** nowych firm, przedsiębiorstw społecznych, instytucji i organizacji pozarządowych z gmin i powiatu
2.	Środowisko społeczno-gospodarcze w Powiecie Nyskim				
3.	Infrastruktura społeczno-gospodarcza w Powiecie Nyskim				
4.	Kapitał ludzki w Powiecie Nyskim				
5.	Jakość życia mieszkańców w Powiecie Nyskim				

Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne na podstawie www.innowacyjna.nysa.eu

Kluczowym rezultatem cyklu seminariów i warsztatów było przygotowanie katalogu 12 postulowanych inicjatyw. Realizacja tych inicjatyw ma w założeniu minimalizować skutki negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczym, zapobiegać im oraz rozwijać Powiat Nyski. Inicjatywy te były analizowane podczas warsztatów, w ramach których jest opracowywana niniejsza „Strategia". Stanowią trzon programów działań, które będą wdrożeniem „Strategii". Do katalogu inicjatyw odnosili się również zaproszeni goście, Eksperci – autorytety (prof. Staniszkis, dr Kluza, dr. Strzelecki i dr Sadowski). Rozwinięciem 11 kluczowych inicjatyw Partnerstwa Lokalnego są postulaty Rady Gospodarczej. Katalog 10 postulatów został opracowany na początku lipca 2013 r. i obejmuje:[34]

- uruchomienie elektronicznego, zintegrowanego systemu komunikacji i transportu w powiecie,
- stworzenie i realizacja programu pilotażowego zakładającego wsparcie dla już funkcjonujących w powiecie firm,
- stworzenie i realizacja programu pilotażowego zakładającego wsparcie firm działających sezonowo (wsparcie adresowane do pracowników tychże firm, którzy w miesiącach zimowych nie mają możliwości świadczenia pracy),

[34] www.powiat.nysa.eu

- określenie potencjału i wskazanie konkretnych kierunków rozwoju przetwórstwa rolno – spożywczego,
- stworzenie systemu wsparcia rodziców wychowujących dzieci (poprzez bezpośredni transfer pieniędzy do rodziców),
- wprowadzenie Karty Dużych Rodzin w Powiecie Nyskim,
- wprowadzenie Powiatowej Karty Turystycznej (rozwinięcie idei Paczkowskiej karty turystycznej),
- wydłużenie czasu pracy jednostek administracji samorządowej (przynajmniej w jednym dniu w tygodniu),
- dostosowanie czasu pracy żłobków i przedszkoli do potrzeb mieszkańców,
- stworzenie systemu pomocy rodzinom w dostępie do usług opieki nad dziećmi i osobami starszymi.

Bardzo znaczącym wkładem w dotychczasowe działania były rekomendacje Ekspertów – autorytetów. Dr Paweł Strzelecki podczas jednego z warsztatów dot. opracowania „Strategii" postulował utworzenie w Powiecie Nyskim „Karty Młodego Przedsiębiorcy". „Każdy młody człowiek (w wieku do 30 lat), który zdecyduje się na uruchomienie działalności gospodarczej będzie mógł liczyć na specjalne wsparcie instytucji samorządowych. Program ruszy pełną parą wiosną przyszłego roku, a już od stycznia 2014 roku Powiat Nyski (Powiatowy Urząd Pracy w Nysie) uruchomi ponad 2 miliony złotych na bezzwrotne dotacje na założenie własnej firmy."[35] Z kolei dr Andrzej Sadowski podczas ostatniego z warsztatów odnosił się do „Karty Dużych Rodzin", co miało swoje uzasadnienie z obecnością Eksperta w tym czasie w Opolu i rozmowach o wpływie funkcjonowania karty na problemy demograficzne Opolszczyzny.

Kulminacyjnym działaniem było spotkanie z Ekspertami – autorytetami w Warszawie. Podczas spotkania dokonano przeglądu i omówienia inicjatyw, które w największym stopniu mogą się przyczynić do poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej w Powiecie Nyskim. Eksperci wyrażali swoje opinie dot. realizacji kluczowych projektów. W trakcie rozmów uznano, że priorytetowe znaczenie będzie miało stworzenie karty przedsiębiorcy i karty rodzin, wsparcie i promocja aktywności gospodarczej, rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego, rozwój turystyki, oraz zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych na aktywizację zawodową bezrobotnych mieszkańców powiatu.

Planowanym zakończeniem prac nad projektem „Innowacyjna Nysa" będzie konferencja podsumowująca omówione działania, a jednocześnie inicjująca wdrażanie „Strategii Przewidywania i Zarzadzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim".

[35] www.innowacyjna.nysa.eu

9. Analiza SWOT w kontekście „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim”

Analiza SWOT jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem analizy strategicznej. Zastosowanie metody analizy SWOT przy opracowaniu „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim” ma na celu określenie kluczowych źródeł siły rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu, identyfikację czynników wewnętrznych, mogących wpływać negatywnie na rozwój (słabości) oraz szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym, w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą. Analiza SWOT stanowi punktu wyjścia do opracowania scenariuszy zdarzeń w badanych obszarach.

Uwzględniając zidentyfikowane na potrzeby prac diagnostycznych i analitycznych obszary/pola badawcze, analizę SWOT przeprowadzono we współpracy z Lokalnymi Ekspertami w trzech obszarach: gospodarczym, społecznym, technicznym i technologicznym. Istotność obszarów jest następująca: gospodarczy – 40%, społeczny – 30%, techniczny – 30%. Poniżej przedstawione jest syntetyczne ujęcie analizy SWOT w każdym z trzech obszarów.

Tabela 3: Analiza SWOT Powiatu Nyskiego w obszarze gospodarczym

MOCNE STRONY		SŁABE STRONY	
1. Działalność części najaktywniejszych przedsiębiorców w kierunku poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego	4,0	1. Brak uzbrojenia w infrastrukturę techniczną WSSE Goświnowice-Radzikowice	3,6
2. Zainicjowanie działań na rzecz stworzenia Karty Młodego Przedsiębiorcy	4,0	2. Słabo rozwinięte przetwórstwo rolno-spożywcze	3,6
3. Zatwierdzona do budowy obwodnica Nysy	4,0	3. Bardzo wysoki poziom bezrobocia	3,6
4. status Nysy jako ośrodka akademickiego i rozwój PWSZ w Nyskie	3,6	4. Wpływ depopulacji na wskaźniki rozwoju gospodarczego powiatu	3,6
5. Działania w kierunku utworzenia klastra spożywczego Powiatu Nyskiego	3,6	5. Niewielka liczba dużych, wiodących przedsiębiorstw,	3,2
6. Istnienie podstrefy WSSE w Nysie	3,2	6. Niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw powiatu	3,2
7. duży udział lokalnych mikroprzedsiębiorstw, w tym osób prowadzących działalności w ogóle przedsiębiorstw powiatu	3,2	7. Spadek ilości miejsc pracy	3,2
8. Niższe, niż w ościennych regionach, koszty pracy	2,8	8. Słaba dynamika tworzenia nowych miejsc pracy	2,8
9. Bardzo dobre warunki glebowe do rozwoju rolnictwa	2,8	9. Bardzo słaby rozwój usług rynkowych	2,8
10. Długotrwałe tradycje przemysłowe, szczególnie w zakresie przemysłu spożywczego, maszynowego, meblarskiego, papierniczego	2,8	10. Niskie wykorzystanie potencjału rynku lokalnego w konsumpcji lokalnych produktów branży rolno-spożywczej	2,8
11. Duży potencjał związany z rozwojem turystyki oraz rekreacji i sportu jako czynnika wpływającego na gospodarkę powiatu	2,8	11. Brak instrumentów wsparcia finansowego i doradczego dla przedsiębiorców (brak inkubatora przedsiębiorczości, agencji rozwoju regionalnego, funduszu kredytowego)	2,8
12. Wysokiej jakości produkty rolnicze		12. Najniższy statystycznie poziom rozwoju podregionu nyskiego w skali kraju (65,2% średniego poziomu w kraju, 55 miejsce na 66 podregionów)	2,4
13. Powstające centra handlowe	2,4		
14. Powiat Nyski stanowi część transgranicznego regionu nysko-jesenickiego	2,4	13. Mało ofert pracy dla osób z wyższym wykształceniem	2,4
15. Dobrze rozwinięty sektor organizacji pozarządowych	2,0	14. Niedostosowanie oferty kształcenia do	2,4
	1,6		

16. Działalność grup producentów rolnych		potrzeb rynku pracy	
17. Działalność organizacji zrzeszających przedsiębiorców	1,2 1,2	15. Brak spójnej strategii rozwoju gospodarczego powiatu	2,4
		16. Niska oferta rynku pracy, jeśli chodzi o zróżnicowane i ciekawe oferty pracy związane z nowymi technologiami, naukami technicznymi i społecznymi	2,0
		17. Niedostateczna współpraca sektora badawczo - rozwojowej i przedsiębiorców oraz niskie nakłady przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową	2,0
		18. Niska, jakość bazy noclegowej oraz bazy turystycznej w miastach i w otoczeniu jezior	2,0
		19. Relatywnie niskie (i nadal malejące) dochody JST	1,6
		20. Słabe wykorzystanie potencjału turystycznego do rozwoju gospodarczego	1,6
		21. Brak skutecznego marketingu oferty gospodarczej i inwestycyjnej i turystycznej	1,6
Suma	**47,6**	**Suma**	**55,6**
SZANSE		**ZAGROŻENIA**	
1. Rozwiązana systemowe na rzecz przeciwdziałania bezrobociu	4,0	1. Polityka fiskalna kraju zwiększająca obciążenia gmin oraz przedsiębiorstw	4,0
2. Inwestycje branży przemysłowej, w tym także inwestycje w przetwórstwie rolno-spożywczym	3,6	2. Negatywne zjawisko konkurencji ze strony Aglomeracji Wrocławskiej, Śląskiej i Opolskiej widoczne w odpływie kapitału ludzkiego oraz lokalizacji inwestycji	3,6
3. Polityka rządu wspierająca przedsiębiorczość i ułatwiająca prowadzenie i założenia działalności gospodarczej	3,6	3. Spadek tempa wzrostu gospodarczego w Polsce	3,6
4. Położenie między 2 dużymi aglomeracjami – górnośląską i dolnośląską	3,2	4. Globalny kryzys finansowy i spowolnienie gospodarcze na Świecie	3,2
5. Perspektywa osłabienia wpływu kryzysu gospodarczego	3,2	5. Rozrost biurokracji i zatrudnienia w sferze budżetowej spowodowany rozbudowanymi procedurami	3,2
6. Decyzja Rządu Polski o przedłużeniu funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych do 2026 roku	3,2	6. Szybszy rozwój sąsiednich regionów i powiatów	3,2
7. Wykorzystanie wsparcia unijnego do realizacji projektów promujących potencjał turystyczny oraz projektów wspierających rozwój turystyczny	3,2	7. Brak lub mniejsze środki finansowe z budżetu Unii Europejskiej na turystykę i dziedzictwo kulturowe	3,2
8. Wzrost inwestycji rozwojowych w skali kraju		8. Pogorszenie się wielu wskaźników makroekonomicznych odnoszących się do gospodarki, zwłaszcza finansów publicznych	2,8
9. Fundusze Unii Europejskiej przeznaczone na wsparcie innowacji (POIG, POWT WO 2014 2020)	2,8 2,8	9. Niskie wartości wskaźników konkurencyjności (poziomu zatrudnienia, innowacyjności, jakości kapitału społecznego, infrastruktury), zmniejszające konkurencyjność kraju	2,8
10. Polityka Unii i kraju w zakresie wsparcia rozwoju gospodarczego obszarów peryferyjnych i zagrożonych	2,4	10. Brak instrumentu finansowego przeznaczonego na skuteczne wspieranie rozwoju innowacyjności regionu	2,4
11. Wpływ środków unijnych przeznaczonych na rozwój gospodarczy Polski	2,4		
Suma	**34,4**	**Suma**	**32,0**

Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

Tabela 4: Analiza SWOT Powiatu Nyskiego w obszarze społecznym

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY

1.	Potencjał kulturowy, związany z nagromadzeniem zabytków, bogatą historią oraz atrakcjami kulturalnymi	3,0	1.	Procesy depopulacji wyrażające się spadkiem liczby mieszkańców oraz starzenie się społeczności powiatu	3,0
2.	Działania wspierające rodziny powiatu (Karta Dużych Rodzin)	3,0	2.	Nierównowaga pomiędzy liczebnością grupy produkcyjnej a nieprodukcyjnej	3,0
3.	Wielokierunkowa działalność w przeciwdziałaniu i walce z zagrożeniami, przestępczością i patologiami	2,7	3.	Niska dzietności	3,0
4.	Wysoki poziom bezpieczeństwa w powiecie	2,7	4.	Ubożenie społeczeństwo (spadek dochodów gospodarstw domowych, wzrost cen), zagrożenie ubóstwem	3,0
5.	Różnorodna oferta kulturalna o wysokiej jakości	2,4	5.	Negatywne skutki społeczne bezrobocia	3,0
6.	Rozwój kształcenia na poziomie wyższym i poprawa jakości oferty edukacyjnej PWSZ	2,4	6.	Niski poziom płac	3,0
7.	Duża liczba osób prowadzących działalność gospodarczą w przeliczeniu na 100 mieszkańców	2,1	7.	Marnowanie się zasobów kapitału ludzkiego powiatu, szczególnie ludzki młodych, w związku z brakiem instrumentów zapewnienia im życia na satysfakcjonującym poziomie	2,7
8.	Jakość życia wynikająca z wysokiej jakości środowiska naturalnego	2,1	8.	Rozbicie rodzin wskutek emigracji zarobkowej	2,4
9.	Wpływ rozwoju handlu na poziom życia mieszkańców (rozwój parków i galerii handlowych)	1,8	9.	Wpływ jakości życia na rozwój gospodarczy	2,4
10.	Poprawiająca się jakość kształcenia, szczególnie zawodowego	1,5	10.	Niski dostęp do publicznych specjalistycznych usług medycznych	2,1
11.	Niskie ceny nieruchomości	1,2	11.	Spadająca obiektywna i subiektywna jakość życia w Powiecie Nyskim	2,1
12.	Wysokiej jakości kapitał społeczny	1,2	12.	Wpływ niskiego stopienia innowacyjności i przedsiębiorczości mieszkańców powiatu na rozwój społeczny	2,1
13.	Współpraca administracji samorządowej z organizacjami społecznymi	1,2	13.	Brak aktywności mieszkańców, szczególnie długotrwale bezrobotnych	1,8
14.	Dobrze rozwinięta opieka społeczna	1,2	14.	Wzrastający stopień patologii wynikających z bezrobocia i ubóstwa mieszkańców powiatu	1,8
15.	Deklarowana w badaniach wysoka satysfakcja z życia na terenie powiatu	0,9	15.	Ograniczona dostępność rodzin powiatu do nowych mieszkań	1,8
16.	Potencjał, różnorodność i aktywność środowisk twórczych oraz sportowych	0,9	16.	Życie czasami „przemysłowej świetności” blokuje rozwój	1,5
17.	Szeroka oferta usług medycznych	0,9			
18.	Inicjatywy oddolne mieszkańców i wzrost świadomości obywatelskiej				
	Suma	**33,9**		**Suma**	**38,7**
	SZANSE			**ZAGROŻENIA**	
1.	Konieczność traktowania regionu nyskiego jako obszaru zagrożonego kryzysem ludnościowym i polityka wsparcia takich obszarów na poziomie krajowym i europejskim	3,0	1.	Powiększające się bezrobocie w Polsce, szczególnie wśród ludzi młodych	3,0
2.	Rozwiązania systemowe w zakresie wsparcia dużych rodzin	3,0	2.	Depopulacja, wyludnianie się całego regionu opolskiego oraz starzenie się mieszkańców	3,0
3.	Przygotowanie przez rząd instrumentów w zakresie zmniejszenia bezrobocia i jego społecznych skutków oraz przeciwdziałania ubóstwu	3,0	3.	Odpływ zasobów kapitału ludzkiego – zasysanie przez pobliskie aglomeracje i wyjazdy zagraniczne	3,0
4.	Polityka unijna w zakresie wyrównywania szans i różnic społecznych	2,7	4.	Spowolnienie dynamiki rozwoju demograficznego Polski	2,7
5.	Dostępność środków unijnych na rozwój społeczny, edukację, kulturę	2,4	5.	Pogarszająca się pozycja Powiatu Nyskiego w rankingu powiatów pod względem obiektywnej jakości życia	2,4
6.	Konieczność dostosowania rozwoju społecznego do zapisów „Strategii Europa 2020” (wzrost konkurencyjności zasobów ludzkich, promowanie edukacji przez całe życie)	2,1	6.	Zmniejszenie środków unijnych na ochronę dziedzictwa kulturowego i rozwój kultury	2,1

7.	Reformy systemu edukacji oraz zwiększenie nakładów na edukację	1,8		
8.	Integracja społeczna z mieszkańcami regionu jesenickiego	1,5		
	Suma	**19,5**	**Suma**	**16,2**

Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

Tabela 5: Analiza SWOT Powiatu Nyskiego w obszarze technicznym i technologicznym

	MOCNE STRONY			SŁABE STRONY	
1.	Uregulowanie gospodarki wodno-ściekowej i odpadami	2,7	1.	Niedostateczne zagospodarowanie obszarów atrakcyjnych turystycznie, szczególności wokół jezior powiatu	3,0
2.	Dobra i systematycznie rozwijana infrastruktura w zakresie ochrony środowiska	2,7	2.	Brak bezpośredniego połączenia kolejowego z Wrocławiem	3,0
3.	Inwestycje w zakresie ochrony przeciwpowodziowej	2,7	3.	Brak obwodnicy miasta Nysa	2,7
4.	Wysoka jakość powietrza przejawiająca się niskim poziomem zanieczyszczeń pyłowych i gazowych	2,4	4.	Braki w infrastrukturze ścieżek rowerowych tworzących spójną całość	2,7
5.	Przebieg dróg krajowych nr 46 oraz nr 41	2,1	5.	Dwa samorządowe przedsiębiorstwa transportu zbiorowego w Powiecie Nyskim	2,7
6.	Relatywnie gęsta sieć komunikacji drogowej z dominantą funkcji tranzytowej wzdłuż osi wschód- zachód	2,1	6.	Niewystarczający poziom rozwoju dróg na obszarach wiejskich	2,4
7.	Złoża kruszyw budowlanych i wód geotermalnych	2,1	7.	Niedoinwestowanie infrastruktury sportowej, rekreacyjnej, kulturalnej w tym: brak sali widowiskowej, sportowej	2,4
8.	Wysoka dostępność sieci telekomunikacyjnej	2,1	8.	Niedoinwestowanie w utrzymanie obiektów zabytkowych	2,4
9.	Infrastruktura kolejowa, w tym położenie Nysy na szlaku kolejowym, łączącym Śląsk i Dolny Śląsk	2,1	9.	Brak wykorzystania zasobów wód geotermalnych	2,1
10.	Wysoka jakość infrastruktury zaopatrzenia	1,5	10.	Słaba dostępność do internetu bezprzewodowego na obszarach wiejskich	2,1
11.	Poprawiający się standard infrastruktury komunalnej	1,2	11.	Niewystarczające środki finansowe na inwestycje komunalne	1,8
			12.	Gorsze powiązania komunikacyjne na osi północ-południe w związku z przeprawami przez Nysę Kłodzką oraz istnieniem jezior	1,5
	Suma	**23,7**		**Suma**	**22,8**
	SZANSE			**ZAGROŻENIA**	
1.	Bliskość obszaru do skrzyżowania korytarza autostrady A4 z kanałem transportowym łączącym Europę Południową ze Skandynawią	3,0	1.	Niezadowalający stan infrastruktury kolejowej, warunkującej jakość usług publicznych w zakresie przewozów pasażerskich	3,0
2.	Sieć powiązań administracyjnych, gospodarczych z Opolem oraz aglomeracją wrocławską i śląską (położenie pomiędzy regionami metropolitalnymi)	2,7	2.	Niezadowalająca jakość usług komunikacyjnych (brak połączeń, niedogodne godziny połączeń z zewnątrz do Powiatu Nyskiego, brak zintegrowania transportu publicznego)	3,0
3.	Położenie w bezpośrednim sąsiedztwie granicy z Republiką Czeską	2,4	3.	Zanieczyszczenie wód powierzchniowych, w szczególności jezior powiatu	2,7
4.	Sąsiedztwo przebiegu III Paneuropejskiego Korytarza Transportowego TEN-T	2,4	4.	Polityka RZGW w zakresie turystycznego udostępnienia jezior i Nysy Kłodzkiej	2,7
5.	Realizacja inwestycji na obszarze powiatu, kluczowych dla rozwoju województwa i kraju dot. poprawy infrastruktury kolejowej, budowy obwodnicy oraz infrastruktury przeciwpowodziowej	2,4	5.	Niepewność uwarunkowań zewnętrznych w zakresie remontu, modernizacji i budowy dróg na terenie Powiatu Nyskiego	2,4
6.	Programy rewitalizacji przestrzeni miejskich i wiejskich w oparciu o środki finansowe szczebla	2,1	6.	Trudność w pozyskaniu zewnętrznych środków finansowych na rozwój	2,1

krajowego i regionalnego		infrastruktury turystycznej 7. Utrudniony dostęp do sieci autostrad oraz sieci kolejowej Republiki Czeskiej ze względu na obszar górski po stronie czeskiej 8. Lepiej rozwinięta infrastruktura turystyczna w ościennych powiatach i przygranicznych regionach czeskich	1,8 1,5
Suma	**15,0**	**Suma**	**19,2**

Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

Podsumowując syntezę analizy SWOT należy stwierdzić, że w każdym z trzech głównych obszarów sytuacja prezentuje się nieco odmiennie. W obszarze gospodarczym społecznym przeważają słabe strony oraz szanse w otoczeniu zewnętrznym. Jest to sytuacja konkurencyjna, która sugeruje maksymalne wykorzystanie szans, przy jednoczesnym wzmocnieniu potencjału. Z kolei w obszarze technicznym przeważają atuty i zagrożenia, co przemawia m.in. za wprowadzeniem innowacji, wykorzystywanie atutów do przezwyciężenia zagrożeń.

10. Scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego

Scenariusze rozwoju Powiatu Nyskiego opracowane zostały na podstawie badań i diagnozy społeczno-gospodarczej przygotowanej na potrzeby „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim".

10.1. Scenariusz optymistyczny: „Innowacyjna Nysa, czyli nyski sukces"

Sytuacja obecna: Powiat Nyski boryka się obecnie z wieloma problemami, które są poważnymi zagrożeniami dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Najważniejszym z nich jest rosnące bezrobocie, niski poziom inwestycji oraz depopulacja. Bezrobocie i niskie płace przekładają się na rosnący poziom ubóstwa mieszkańców Powiatu Nyskiego oraz spadającą jakość życia. „Światełkiem w tunelu" jest tzw. „nyski eksperyment", doceniony przez ekspertów. Stwarza on realne szanse na odwrócenie niekorzystnej sytuacji gospodarczej, demograficznej i społecznej, na osiągnięcie „nyskiego sukcesu". Otoczenie zewnętrzne jest sprzyjające, zaś podmioty skupione wokół idei „Innowacyjnej Nysy" są zdeterminowane na osiągnięcie zaplanowanych celów i panuje dobry klimat do ich realizacji.

Sytuacja docelowa według scenariusza rozwoju (zbiór możliwych obrazów przyszłości):

Opis docelowej sytuacji: W perspektywie do 2025 roku „Innowacyjna Nysa" to rzeczywistość społeczno-gospodarcza Powiatu Nyskiego. Obwodnica Nysy poprawiła dostępność komunikacyjną i atrakcyjność inwestycyjną subregionu. Gmina Nysa pozyskała środki finansowe na uzbrojenie terenów inwestycyjnych zlokalizowanych w WSSE „Invest Park". Po zbudowaniu obwodnicy i uzbrojeniu terenów inwestycyjnych w Goświnowicach-Radzikowicach udało się dzięki wspólnym staraniom władz Powiatu Nyskiego i Gminy Nysa

oraz lokalnych przedsiębiorców pozyskać inwestora posiadającego wysoką kulturę organizacyjną i przemysłową. Jest to inwestor strategiczny działający w przemyśle spożywczym, który ulokował swoją produkcję na terenie „Invest Parku". Wykorzystuje on również surowce rolne wytwarzanych przez lokalnych producentów. Wpłynęło to na dochodowość produkcji rolnej w Powiecie Nyskim oraz funkcjonowanie innych podmiotów działających w produkcji spożywczej („Dagny", „Wacuś", „Cukry Nyskie", ZPC „Otmuchów", „Krogal" oraz lokalne piekarnie, cukiernie). Odbudowano kontakty z działającą w Nysie firmą „Polsnack" i innymi. Efektem współpracy jest plan rozwoju tego zakładu o dodatkowe linie technologiczne – zwiększenie produkcji i tym samym zatrudnienia. Firmy branży spożywczej są zrzeszone w prężnie działającym klastrze spożywczym, który reprezentuje interesy tych podmiotów na zewnątrz, organizuje działania marketingowe, pozyskuje środki na rozwój. Wzrasta udział upraw zbożowych w sektorze produkcji rolnej, przy ograniczeniu produkcji rzepaku, kukurydzy i buraków cukrowych. Powstała atrakcyjna oferta lokalnych produktów spożywczych, bazujących na małych producentach (browar nyski, mleczarnia).

W WSSE zainwestowało również kilka innych przedsiębiorstw działających w przemyśle. Ich działalność wpłynęła na konkurencyjność przemysłu samochodowego i meblarskiego, które miały w przeszłości najistotniejszy udział w produkcji przemysłowej. Ma to zarówno skutki gospodarcze, jak i społeczne.

Dotacje dla przedsiębiorców oraz inne instrumenty wsparcia dostępne na poziomie powiatowym i regionalnym spowodowały wzrost liczby nowo rejestrowanych przedsiębiorstw oraz rozwój już istniejących. Lokalne władze samorządowe doceniły siłę mikro-przedsiębiorczości i realizują programy wsparcia mikroprzedsiębiorstw, będących siłą napędową gospodarki. Poprawiła się innowacyjność i kultura organizacyjna firm Powiatu Nyskiego. Pomogły w tym usprawnienia transportu spowodowane integracją dwóch samorządowych przedsiębiorstw komunikacyjnych. Przedsiębiorstwa zaczęły inwestować w badania i rozwój oraz nowoczesne technologie (jest to możliwe dzięki środkom z RPO Województwa Opolskiego). Stały się one bardziej konkurencyjne dla klientów, zdobywały nowe rynki zbytu. Pomocna jest działalność Centrum Transferu Wiedzy i Technologii. Utworzono również Nyską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w tym Inkubator Przedsiębiorczości i fundusz gwarancyjny. Przedsiębiorstwa, które zainwestowały w Powiecie Nyskim korzystają z surowców i komponentów produkowanych przez lokalnych dostawców. Wzrost inwestycji, lokalnej przedsiębiorczości, napływ kapitału spowodowały w konsekwencji wzrost gospodarczy.

Wzrost gospodarczy przełożył się na wzrost zatrudnienia w Powiecie Nyskim. Z roku na rok spada liczba osób bezrobotnych, co jest również rezultatem „nyskiego eksperymentu". Stopniowo zaczynają rosnąć płace. Nowe inwestycje wymagają zatrudniania wykwalifikowanych pracowników. Wymaga to podniesienia jakości kapitału ludzkiego w Powiecie Nyskim, wykształcenia, przygotowania zawodowego, aktywności poszukujących pracy w Powiecie Nyskim. Dzięki nowym instrumentom, jakie ma do dyspozycji PUP w Nysie,

udało się zrealizować wiele programów, które podniosły kwalifikacje zawodowe mieszkańców Powiatu Nyskiego i ich atrakcyjność na rynku pracy. Duży wkład w tym procesie miała PWSZ w Nysie. Szkoły zawodowe i wyższe z Powiatu Nyskiego odpowiedziały bardzo szybko na potrzeby rynku, wprowadziły nowe i zmodyfikowany obecnie realizowane kierunki kształcenia.

Nowi inwestorzy i przedsiębiorcy w terenu Powiatu Nyskiego docenili podniesienie jakości kapitału ludzkiego. Pracownicy zatrudnienie w lokalnych przedsiębiorstwach są bardziej zadowoleni ze swojej pracy. Poszukujący pracy skuteczniej ją znajdują. Zauważalne jest zmniejszanie emigracji zarobkowej, jak również liczba osób wyprowadzających się na stałe z Powiatu Nyskiego. Zahamowaniu ulega proces depopulacji Powiatu Nyskiego. Jest to możliwe również dzięki widocznej poprawie jakości życia w Powiecie Nyskim. Młodzi ludzie coraz częściej podejmują decyzję o pozostaniu w Powiecie Nyskim. Dzięki programom wsparcia rodzin decydują się na zakładanie rodzin, co przekłada się na przyrost naturalny. Jest to realne dzięki zwiększeniu szans na zatrudnienie, zakup lub wynajęcie mieszkania. Nie bez znaczenia jest tutaj polityka rządu w zakresie wspieranie rodzin w postaci kontynuacji programu „Rodzina na swoim". Mieszkańcy Aglomeracji Wrocławskiej i Aglomeracji Opolskiej postrzegają teren Powiatu Nyskiego jako atrakcyjny obszar do zamieszkania i osiedlają się wokół jezior, z widokami na góry. Ma to przełożenie na wzrost liczby mieszkańców.

Dzięki wzrostowi gospodarczemu, zwiększył się również popyt wewnętrzny. Dotyczy on zarówno zapotrzebowania rodzin na nowe lokale mieszkaniowe, jak również popyt w handlu i usługach. Lepsza sytuacja finansowa powoduje, że mieszkańcy Powiatu Nyskiego częściej i chętniej wydają pieniądze, nie tylko na tzw. „życie", ale również na kulturę, rekreację i rozrywkę. Powstał Vendo Park Handlowy i Galeria Court Park, kluby dla studentów i nowe lokale gastronomiczne. Powstanie nowej hali sportowej stało się bodźcem do poprawy pozycji klubów sportowych i ich awansu do wyższych lig. Zwiększony popyt na usługi przekłada się na ofertę, atrakcyjność i firm usługowych. Firmy usługowe również inwestują w rozwój, podnoszą swoją innowacyjność. Wzrost popytu będzie napędzał z kolei wzrost gospodarczy.

Wzrost gospodarczy i wzrost wpływów do budżetów gmin przekłada się również na poziom inwestycji w infrastrukturę społeczną i techniczną. Poprawia się zagospodarowanie i estetyka miast Powiatu Nyskiego. Udaje się pozyskać środki finansowe na rewitalizację zabytkowych centrów miast. Poprawia się stan techniczny dróg i chodników miast i obszarów wiejskich, jakość usług transportu publicznego. Obwodnica Nysy rozładowała ruch komunikacyjny w mieście. Dzięki budowie miejskich ścieżek rowerowych i stworzeniu sieci tras rowerowych na terenie Powiatu Nyskiego zwiększyła się liczba mieszkańców jeżdżących na rowerach. Gminy inwestują w tereny rekreacyjne, tereny zielone, obiekty rekreacyjne i sportowe, co również wpływa na postrzeganie jakości życia w Powiecie Nyskim. Poprawia się jakość i dostępność usług medycznych.

Tworzenie i modernizacja w gminach Powiatu Nyskiego infrastruktury rekreacyjnej i sportowej przekłada się na wzrost atrakcyjności turystycznej subregionu. Zakończenie inwestycji związanej z zabezpieczeniem przeciwpowodziowym na Nysie Kłodzkiej i starania lokalnych podmiotów wpłynęły na zmianę polityki RZGW w zakresie zwiększenia turystycznego wykorzystania Jeziora Nyskiego, Jeziora Otmuchowskiego i Nysy Kłodzkiej. W okolicach jezior powstają atrakcyjne inwestycje hotelarskie. Gminy Nysa, Otmuchów i Paczków zagospodarowują na cele turystyczne i rekreacyjne tereny wokół jezior i wzdłuż Nysy Kłodzkiej. Zacieśnia się współpraca pomiędzy usługodawcami Gór Opawskich i Pojezierza Nysy Kłodzkiej oraz partnerami czeskimi w ramach wspólnej idei Górskiego Pojezierza. Powstaje Lokalna Organizacja Turystyczna, Touroperator Lokalny Powiatu Nyskiego, który sprzedaje z sukcesem ofertę turystyczną. Powiat oraz największe gminy powiatu stały się członkami OROT, dzięki czemu Starosta Nyski został wiceprezesem OROT-u. Zwiększa się ruch turystyczny. W pełni realizowane są projekty zawarte w Strategii turystyki i promocji powiatu. W działania promocyjne włączyły się jednostki powiatowe oraz edukacyjne.

Wzrost gospodarczy i rozwój społeczny Powiatu Nyskiego są zauważane w Województwie Opolskim. Powiat Nyski jest jednym z najbardziej liczących się powiatów w regionie, atrakcyjnym do zamieszkania, inwestowania i wypoczynku. Powiat Nyski należy do grona liczących się destynacji turystycznych w Sudetach. Pod względem jakości życia wyraźnie wyróżnia się na tle ościennych powiatów, również w subregionie nyskim. Na konkurencyjność Powiatu Nyskiego wpłynęło również uczestnictwo w projekcie „Partnerstwo Nyskie 2020", łączące 3 powiaty Opolszczyzny. Eksperyment nyski zakończył się pełnym sukcesem. Partnerstwo zawiązane w ramach projektu „Innowacyjna Nysa" z sukcesem zrealizowało planowane przedsięwzięcia. Powiat Nyski nie poprzestawał jednak na osiągniętych rezultatach, zamierzał dążyć do wyrównania poziomu życia w subregionie względem wyżej rozwiniętych subregionów i regionów.

10.2. Scenariusz najbardziej możliwy „Eksperyment nyski – nie wszystko się udało"

Sytuacja obecna: Powiat Nyski boryka się obecnie z wieloma problemami, które są poważnymi zagrożeniami dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Najważniejszym z nich jest rosnące bezrobocie, niski poziom inwestycji oraz depopulacja. Bezrobocie i niskie płace przekładają się na rosnący poziom ubóstwa mieszkańców Powiatu Nyskiego oraz spadającą jakość życia. Władze powiatowe i gminne Powiatu Nyskiego wspólnie z przedsiębiorstwami współdziałającymi w ramach projektu „Innowacyjna Nysa" przedsięwzięły wiele projektów mających na celu zmianę na korzyść sytuacji społeczno-gospodarczej w Powiecie Nyskim. Już

jednak na etapie opracowywania „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim" zauważyć można było słabnące zainteresowanie partnerów do współpracy i zaangażowanie w planowanie i przygotowanie do realizacji projektów na rzecz wzrostu gospodarczego. Otoczenie zewnętrzne nie sprzyja powziętym zamierzeniom.

Sytuacja docelowa według scenariusza rozwoju (zbiór możliwych obrazów przyszłości):

Opis docelowej sytuacji: Powiat Nyski realizuje projekty będące kontynuacją „nyskiego eksperymentu", w tym działania zaplanowane w ramach projektu „Innowacyjna Nysa". Nie wszystkie zamierzenia zostały zrealizowane. Tylko niektóre się powiodły. Stało się tak po części z powodu niesprzyjającym warunkom otoczenia zewnętrznego, po części z powodu bierności i słabego zaangażowania lokalnych podmiotów oraz niechęci społeczności lokalnej wobec zmian. Strategia optymistyczna musiała zostać zmodyfikowana. Celem powiatu były działania mające na celu nie doprowadzenie do pogorszenia sytuacji społeczno – gospodarczej oraz w miarę poprawy warunków w otoczeniu konsekwentne i sukcesywne dążenie do wzrostu.

Przedłuża się czas budowy obwodnicy Nysy. Opóźnia się również termin uzbrojenia terenów inwestycyjnych w WSSE „Invest Park" w Goświnowicach-Radzikowicach. Ma to w części związek z przesunięciami czasowymi pozyskania środków z RPO i uruchomienia realizacji projektu uzbrojenia strefy. Okres wychodzenia z kryzysu jest dłuższy, niż prognozowano. Do tego nakłada się niestabilność władz krajowych. Jednak uzbrojenie terenów inwestycyjnych, starania władz samorządowych zakończyły się sukcesem: w Powiecie Nyskim zainwestowało kilka firm, działających w przemyśle. Duży udział mieli w tym przedsiębiorcy działający w Radzie Gospodarczej. Na nowych terenach inwestycyjnych zainwestowali również lokalni przedsiębiorcy. Funkcjonowanie biznesu na terenie Powiatu Nyskiego osłabiają liczne przeszkody, w tym utrudnienia formalne, prawne, obciążenia ZUS-owskie i podatkowe oraz niedostateczna dostępność kapitału na rozwój. Wpływa to na liczbę nowo rejestrowanych podmiotów gospodarczych oraz funkcjonowanie małej i średniej przedsiębiorczości. Efektem realizacji projektu „Innowacyjna Nysa" jest powstanie Inkubatora Przedsiębiorczości, funduszu gwarancyjnego, działanie programów wspierających rozwój przedsiębiorczości. Nie udało się natomiast utworzyć Nyskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, co było spowodowane trudnościami w sfinansowaniu przez samorządy lokalne jej funkcjonowania. Z powodu nieznalezienia strategicznego inwestora w przemyśle spożywczym, wystąpiły trudności z utworzeniem klastra spożywczego. Jednak dzięki staraniom przedsiębiorców klaster zaczął funkcjonować. Stopniowo rozwija się przetwórstwo spożywcze. Poziom jego rozwoju nie jest zadowalający.

Przedsiębiorstwa, które zainwestowały w Powiecie Nyskim rozpoczęły rekrutację pracowników. Pomimo wysokiego bezrobocia, duża liczba osób poszukująca była rozczarowana wymaganiami i wynagrodzeniami oferowanymi przez firmy i nie podjęła zatrudnienia, bądź w krótkim czasie zrezygnowała z pracy. Okazało się, że zrekrutowanie wymaganej liczby pracowników oznacza wyjście poza obszar powiatu. Nowi pracodawcy

„przejęli" część najlepiej wykwalifikowanych pracowników z innych firm, pozostałych sprowadzili spoza powiatu. Niemniej w ciągu 2-3 lat od momentu wejścia nowych inwestorów sytuacja na rynku pracy zdecydowanie się poprawiła. Nie poprawił się jednak poziom zarobków, gdyż duża część pracowników charakteryzowała się postawami roszczeniowymi, nie inwestując w fachowość i wiedzę przydatną w miejscu pracy, a tym samym w efektywność wykonywanej pracy. Przedsiębiorcy byli rozczarowani niską jakością kapitału ludzkiego. Nie powiódł się projekt współpracy biznesu, samorządu lokalnego i uczelni, mający na celu lepsze dostosowanie programów nauczania do potrzeb rynku pracy.

W dłuższej perspektywie stopniowo poprawiała się sytuacja na rynku pracy. Nie wpłynęło to jednak na sytuację demograficzną. Młodzi mieszkańcy Powiatu Nyskiego nadal migrują w celu poszukiwania lepiej płatnej pracy i lepszych warunków życia. Odpływ młodych ludzi powoduje dalsze starzenie się społeczności Powiatu Nyskiego. Zwiększyła się natomiast liczba urodzeń dzięki, wprowadzeniu przez rząd pakietu reform wspierających rodziny wielodzietne, jak również programom wsparcia dla rodzin wychowujących dzieci, postulowanych w projekcie „Innowacyjna Nysa". Liczba nowo osiedlających się w Powiecie Nyskim mieszkańców Aglomeracji Wrocławskiej i Opolskiej nie spełnia oczekiwań władz samorządowych. Podobnie, jak w innych powiatach o charakterze peryferyjnym w stosunku do centrów rozwoju gospodarczego, w Powiecie Nyskim ciągle ubywa mieszkańców. Coraz większe koszty ponoszone są na utrzymanie infrastruktury społecznej w związku ze zmniejszającą się liczbą ludności. Dopiero pod koniec okresu czasowego realizacji „Strategii" udaje się odwrócić negatywny trend demograficzny.

Poziom życia mieszkańców odbiega od oczekiwań, czyli nie rośnie, jednak dzięki skoncentrowanym działaniom samorządu i biznesu udało się skutecznie zahamować dalsze obniżanie się jakości życia. W okresie realizacji „Strategii" jakość życia w Powiecie Nyskim jest na średnim poziomie. Intensywne wysiłki na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego zaowocowały stopniowym wzrostem zamożności mieszkańców Powiatu Nyskiego, wzrostem popytu wewnętrznego, a tym samym wzrostem gospodarczym.

Dużym atutem powiatu jest położenie geograficzne, walory przyrodnicze i kulturowe. Słabością jest jednak w dalszym ciągu niskiej jakości zagospodarowanie turystyczne terenów położonych wokół Jeziora Nyskiego i Otmuchowskiego. Nie powiodło się znalezienie inwestorów, którzy zbudowaliby obiekty hotelarskie o średnim i wysokim standardzie w Nysie i w okolicach. Pod tym względem pozycja obszaru jezior jest w dalszym ciągu gorsza względem obszaru Gór Opawskich. Jednak rozwój WSSE „Invest Park" spowodował, że powstała przy obwodnicy nowa inwestycja hotelarska, która swoją ofertę adresowała do biznesmenów odwiedzających strefę. Z uwagi na zmniejszony budżet obwodnica została zbudowana w wariancie ekonomicznym (bez dodatkowych pasów, wiaduktów). Powiodło się stworzenie ścieżek rowerowych oraz zintegrowanego systemu komunikacji. Działania samorządu i przedsiębiorców zaowocowały powstaniem systemu wypożyczania rowerów. Dzięki środkom unijnym zabytki sakralne powiatu odzyskały swoja świetność. RZGW

uelastycznia swoje stanowisko w sprawie turystycznego zagospodarowania brzegów zbiorników wodnych, jednak zmiany te nie spełniają oczekiwań turystów, mieszkańców i władz samorządowych. Nie udało się wprawdzie stworzyć lokalnego biura turystycznego, ale po wielu staraniach udało się powołać Lokalną Organizację Turystyczną Powiatu Nyskiego, która podjęła działania zmierzające do komercjalizacji i sprzedaży oferty turystycznej. Powiat Nyski nie przystąpił do OROT-u, a uchwalona strategia turystyki i promocji powiatu jest realizowany w niewielkim zakresie.

Samorządy Powiatu Nyskiego pozyskały środki finansowe na rewitalizację zabytków, w tym zabytkowych układów staromiejskich. Ograniczoność środków na ten cel spowodowała tylko częściowe zaspokojenie potrzeb. Poprawa estetyki miast i wsi wpłynęła na subiektywną ocenę jakości życia mieszkańców. Nie pozostała bez znaczenia dla oceny atrakcyjności turystycznej powiatu. Pojawia się coraz więcej miejsc przeznaczonych do wypoczynku i rekreacji dla mieszkańców, z których korzystają też turyści odwiedzający Powiat Nyski.

Pierwsze lata realizacji „Strategii" są trudne dla Powiatu Nyskiego. Władze samorządowe i przedsiębiorcy muszą walczyć o utrzymanie potencjału i przeciwdziałać pogłębianiu się niekorzystnych zjawisk społeczno-gospodarczych, przy niekorzystnych warunkach w otoczeniu zewnętrznym. Przebieg tego scenariusza określić można następujące „szanse na wsparcie z zewnątrz są ograniczone, otoczenie mało sprzyjające, ale musimy radzić sobie sami". Taka postawa zaczyna powoli przynosić rezultaty. W ostatnich latach wdrażania „Strategii" poprawiły się wskaźniki i Powiat Nyski odnotował wzrost gospodarczy.

10.3. Scenariusz pesymistyczny „Powiat Nyski walczy o przetrwanie"

Sytuacja obecna: Powiat Nyski boryka się obecnie z wieloma problemami, które są poważnymi zagrożeniami dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Najważniejszym z nich jest rosnące bezrobocie, niski poziom inwestycji oraz depopulacja. Bezrobocie i niskie płace przekładają się na poziom ubóstwa i jakość życia. Są to problemy, które dotykają cały region, kraj oraz Europę. Wprawdzie ekonomiści mówią o końcu kryzysu, pojawia się szansa w postaci środków UE z nowego okresu programowania, ale sytuacja w otoczeniu zewnętrznym jest bardzo niestabilna. Sytuacja wewnątrz powiatu również nie sprzyja realizacji proreformatorskich zamierzeń. Każda z gmin skupia się głównie na rozwiązywaniu własnych problemów. Po wyborach samorządowych nie ma woli współpracy na szczeblu powiatowym, zaś struktury powiatowe nie mają wystarczających możliwości i narzędzi, aby samodzielnie zrealizować działania zaplanowane w ramach projektu „Innowacyjna Nysa". Przedsiębiorcy powoli tracą chęć angażowania się.

Sytuacja docelowa według scenariusza rozwoju (zbiór możliwych obrazów przyszłości):

Opis docelowej sytuacji: Nie udało się zrealizować do 2020 r. obwodnicy Nysy. Wprawdzie po wielu trudnościach uruchomiona została strefa ekonomiczna, jednak z powodu niekorzystnej sytuacji gospodarczej nie udaje się przyciągnąć do WSSE „Invest Park" żadnego inwestora. Jest to spowodowane również ostrą konkurencją ze strony innych powiatów i regionów – Powiat Nyski cechuje słabe dostosowanie do potrzeb i oczekiwań inwestorów, nieodpowiednie przygotowanie służb do obsługi inwestorów oraz niskie kwalifikacje, roszczeniowa postawa i niechęć do kształcenia się mieszkańców. Do tego nakłada rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami rynku pracy a systemem kształcenia kadr w Powiecie Nyskim. Najważniejszym pracodawcą są podmioty sektora publicznego.

Powstaje kilka małych firm o niskim poziomie innowacyjności. Nie powoduje to znaczącej poprawy na rynku pracy. Poziom bezrobocia utrzymuje się stale na wysokim poziomie. Powszechna jest migracja zarobkowa poza granice kraju oraz do dużych ośrodków miejskich, głównie Aglomeracji Wrocławskiej, Śląskiej, jak również do Opola. Szczególnie jest to widoczne wśród młodzieży. W ciągu kilku lat w wyniku migracji oraz niskiej liczby urodzin populacja powiatu systematycznie kurczy się. Odpływ młodych ludzi powoduje drastyczne starzenie się społeczeństwa powiatu. Wyludniają się miasta, ale również obszary wiejskie.

Zmniejsza się liczba bezrobotnych mieszkańców. Spadek bezrobocia to jednak głównie efekt depopulacji i starzenia się populacji. Gminy Powiatu Nyskiego pozyskały wprawdzie środki unijne na inwestycje w infrastrukturę miejską, poprawiła się w pewnym momencie funkcjonalność i estetyka miast. Niestety, depopulacja i niski brak środków prywatnych na inwestycje powoduje pogorszenie jakości przestrzeni miejskiej. Ma to również związek ze zmniejszającymi się dochodami gmin. Społeczność gmin Powiatu Nyskiego ubożeje. Spada wewnętrzny popyt, co osłabia funkcjonowanie handlu i usług. Pogarsza się jakość dróg gminnych i powiatowych, ponieważ samorządy nie mają środków na ich modernizację. Coraz bardziej pogarsza się dostępność do opieki medycznej, co również ma związek ze starzeniem się mieszkańców Powiatu Nyskiego. Coraz więcej z nich potrzebuje systematycznej opieki medycznej, a służba zdrowia boryka się z coraz poważniejszymi problemami finansowymi. Spada poziom usług edukacyjnych i pogarsza się sytuacja PWSZ w Nysie.

Spada turystyczne zainteresowanie Powiatem Nyskim. Strumień inwestycji kierowany jest na inne powiaty Opolszczyzny. Sudety przegrywają w rywalizacji z innymi obszarami Polski, coraz mniej turystów przejażdżka tranzytem przez Powiat Nyski na Ziemię Kłodzką. Nie udaje się zrealizować żadnych ważniejszych inwestycji wokół Jeziora Nyskiego i Jeziora Otmuchowskiego, co jest spowodowane m.in. brakiem wystarczającego lobbingu w negocjacjach z RZGW. Nie udało się wypracować porozumienia pomiędzy gminami, powiatem, a branżą turystyczną w celu współpracy przy zagospodarowaniu terenów wokół jezior. W Gminie Nysa nie powstał żaden obiekt hotelarski o średnim lub wysokim standardzie. Istniejąca baza noclegowa coraz bardziej się dekapitalizuje, a turyści nie chcą z niej korzystać. Brakuje atrakcyjnych obiektów rekreacyjno – sportowych, oferty spędzania czasu wolnego. Wpływa to na atrakcyjność turystyczną Powiatu Nyskiego.

Nie udaje się powołać ani Lokalnej Organizacji Turystycznej, ani zachęcić biur turystycznych do sprzedaży oferty Powiatu Nyskiego. Działalność turystyczna nie ma efektów gospodarczych i znajduje się na marginesie gospodarki Powiatu Nyskiego.

Powiat Nyski dąży ku załamaniu gospodarczemu i społecznemu. Nie udało się zapobiec pogłębianiu się negatywnych zjawisk. Przy niesprzyjającym otoczeniu zewnętrznym, środowiska wewnątrz powiatu nie znalazły siły, woli i środków finansowych na współdziałanie w realizacji zamierzeń zaplanowanych w projekcie „Innowacyjna Nysa". Przekłada się to na funkcjonowanie powiatu w każdym aspekcie. Powiat Nyski nie liczy się praktycznie na Opolszczyźnie. Gminy i Powiat Nyski w niewielkim stopniu wykorzystują środki unijne z perspektywy finansowej 2014-2020. Spadła drastycznie jego pozycja w rankingach. Bardzo trudno będzie wyjść z tego załamania.

10.4. Warunki realizacji scenariuszy

Warunki realizacji i możliwe przeszkody na drodze do spełnienia się scenariuszy:

Przedstawione trzy scenariusze przedstawiają trzy różne, alternatywne, sytuacje strategiczne w obszarze rozwoju społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego.

Wariant optymistyczny to odzwierciedlenie sytuacji ekspansywnej, kiedy mocnym atutom wewnętrznym sprzyjają warunki otoczenia zewnętrznego. Ten scenariusz będzie bardzo trudny do osiągnięcia. Taka teza wynika z analizy sytuacji strategicznej, jaka została przedstawiona w analizie SWOT. W obszarze społeczno – gospodarczym przy istotnych szansach w otoczeniu zewnętrznym silnie odczuwalne są słabości w rozwoju powiatu. Osiągnięcie scenariusz optymistycznego wymagałoby skupienia sił i środków w celu jak najmocniejszego wykorzystania wsparcia otoczenia zewnętrznego (instytucje rządowe, samorząd wojewódzki, środki unijne) i wykorzystania sprzyjających okoliczności w intensywnej pracy na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego Powiatu Nyskiego. Wariant ten może ewaluować w kierunku sytuacji, kiedy przy sprzyjającym otoczeniu zewnętrznym nadal istotny wpływ będą miały słabości wewnętrzne, co pokazuje analiza SWOT. Należy również mieć na uwadze możliwość zaistnienia takich zmian w otoczeniu, kiedy przestanie ono sprzyjać. Wówczas wzmocnienie potencjału wewnętrznego powiatu może uchronić przed zaistnieniem scenariusza pesymistycznego, a zapewnić możliwość realizacji wariantu pośredniego, jaki można uznać za najbardziej prawdopodobny.

Wariant najbardziej prawdopodobny wskazuje na zaistnienie sytuacji, kiedy otoczenie zewnętrzne ma charakter niesprzyjający. Jednocześnie w sytuacji społeczno-gospodarczej powiatu udaje się przezwyciężyć słabości, wzmacniać potencjał. W tym przypadku największą przeszkodą mogą być okoliczności sprzyjające osłabieniu atutów Powiatu Nyskiego. Celem na drodze do realizacji, a jednocześnie usunięcia przeszkód powinno być

wykorzystywanie najważniejszych mocnych stron potencjału w celu osłabienia zagrożeń, wdrażanie innowacji, rozwój wewnętrzny i przezwyciężanie zagrożeń. Jest to konieczne, aby okoliczności nie sprawiły, że spełni się scenariusz pesymistyczny.

Scenariusz pesymistyczny nastąpi wtedy, kiedy otoczenie zewnętrzne przestanie sprzyjać, a jednocześnie pogarszać się będzie sytuacja wewnątrz Powiatu Nyskiego. Jest to sytuacja defensywna, która w wersji najbardziej niekorzystnej może prowadzić do całkowitej zapaści społeczno-gospodarczej. W bardziej sprzyjających okolicznościach może pozwolić na przetrwanie na poziomie minimum w oczekiwaniu na poprawę wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji. Dla Powiatu Nyskiego najważniejsze jest nie dopuszczenie do powstania tego scenariusza. Wymaga to jednak zaangażowania różnych grup, współpracy, realizacji zamierzeń, jakie zostały zaplanowane w projekcie „Innowacyjna Nysa".

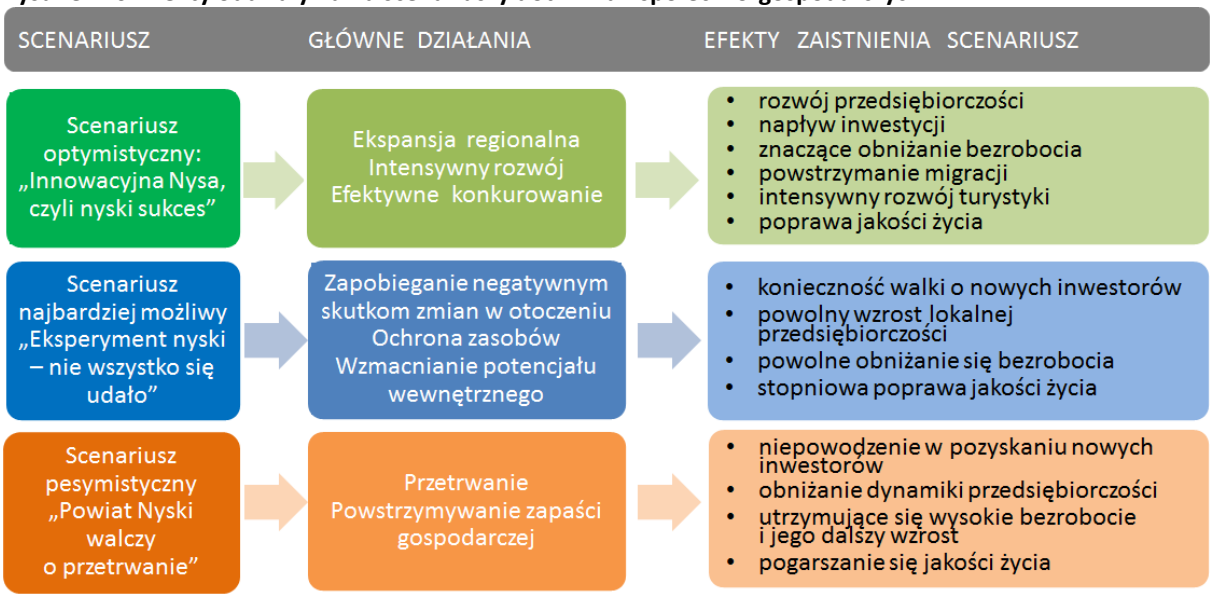
Wsparcie niezbędne do stworzenia sprzyjających warunków rozwoju:

Wsparcie niezbędne do stworzenia sprzyjających warunków rozwoju dotyczy w pierwszym rzędzie działań, które będą sprzyjać osiągnięciu scenariusza optymistycznego, względnie najbardziej prawdopodobnego oraz skutecznie zapobiegać realizacji scenariusza pesymistycznego. Należy mieć na uwadze, że warunki otoczenia zewnętrznego są niepewne i zmienne. Pomimo deklarowanego wsparcia na poziomie instytucji rządowych, prorządowych, ekspertów zewnętrznych, podmiotów na poziomie regionalnym, uzależnianie rozwoju Powiatu Nyskiego tylko od rządowych rozwiązań systemowych i korzystnej sytuacji zewnętrznej jest obarczone dużym ryzykiem. Należy równolegle kontynuować intensywne i skoncentrowane działania prorozwojowe na bazie utworzonego Partnerstwa Lokalnego. Partnerstwo powinno stanowić platformę do współpracy, organ wykonawczy, realizujący przedsięwzięcia zaplanowane w projekcie „Innowacyjna Nysa". Natomiast organem planistycznym, decyzyjnym i doradczym powinna być Rada Gospodarcza, która będzie nadzorować działania zgodne z założeniami strategii rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu oraz oceniać kierunek zmian.

Efekty realizacji działań przewidzianych w scenariuszach:

Efekty zaistnienia poszczególnych scenariuszy zostały przedstawione z uwzględnieniem ich charakterystyki. Rezultaty mogą mieć charakter pozytywny/korzystny lub negatywny/niekorzystny i różne natężenie. Efekty zmian obejmą następujące obszary: demograficzny, gospodarczy, ekonomiczny, społeczny, kulturowy, turystyczny, wizerunkowy. Syntetyczną prezentację najważniejszych efektów realizacji scenariuszy przedstawia rysunek.

Rysunek 10: Efekty oddziaływania scenariuszy dot. zmian społeczno-gospodarczych



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

11. Rekomendacje dla rozwoju Powiatu Nyskiego

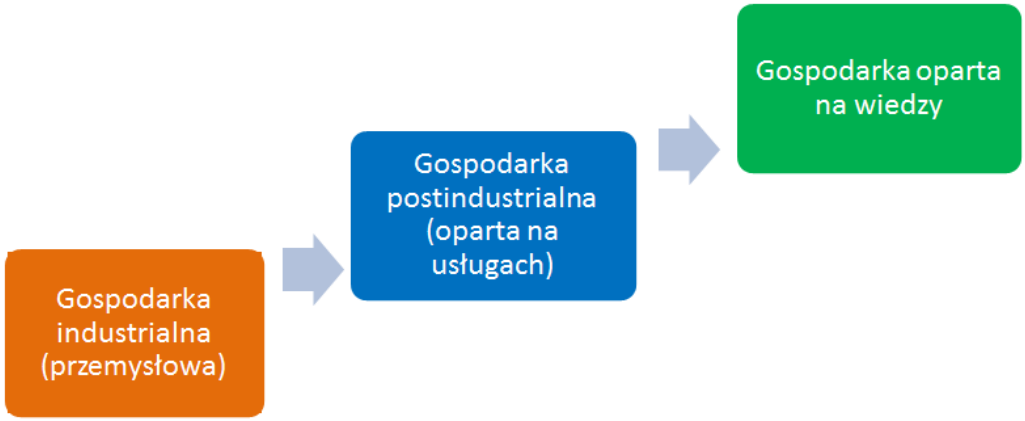
11.1. Uwarunkowania i bariery rozwoju oraz kierunki zmiany gospodarczej

Uwarunkowania i bariery rozwoju umożliwiające lub utrudniające zmianę sytuacji społeczno-gospodarczej zostały omówione wcześniej. Przedstawiono również podstawy wskazujące na konieczność przedsięwzięcia zmian. Ta konieczność przyświecała twórcom projektu „Innowacyjna Nysa”. Najpoważniejszą barierą rozwoju o charakterze endogenicznym jest sytuacja na lokalnym rynku pracy, w tym podaż miejsc pracy i liczba osób pozostających bez pracy. Sytuacja ta związana jest z egzogenicznymi czynnikami rozwoju, jakie można zaobserwować w otoczeniu krajowym, europejskim i globalnym. Chodzi tutaj przede wszystkim o skutki ekonomiczne i społeczne kryzysu, jaki od 2008 r. trwa na rynku światowym i europejskim, a który dotknął również Polski. Gospodarka Powiatu Nyskiego jest powiązana z sytuacją w najbliższym otoczeniu. Problemy, jakie dotykają powiat są wspólne dla ościennych powiatów i naszego regionu. Uświadomienie sobie tego faktu rzutuje na działania, jakie można i należy podjąć na rzecz spowolnienia gospodarczego.

Każdy obszar należy postrzegać w charakterze konkurencyjnego na rynku ograniczonych zasobów i dóbr. Inwestor, który zainwestuje w powiecie ościennym (np. w Skarbimierzu) wzmacnia potencjał gospodarczy tego obszaru i wpływa na zwiększanie się dystansu rozwojowego Powiatu Nyskiego. Zaistnienie zmiany gospodarczej na terenie powiatu wymaga zainicjowania całego procesu etapowych zmian. Proces ten został już

zapoczątkowany w momencie rozpoczęcia realizacji projektu „Innowacyjna Nysa". Identyfikowano wówczas nie tylko problemy, ale również narzędzia do ich rozwiązania. Określono również cele dla „Strategii", która dookreśli kierunek i charakter zmian oraz wyznaczy drogę do ich osiągnięcia. Aby nastąpiła zmiana, należy ją dobrze zaplanować i przygotować się do jej wdrożenia.

Rysunek 11: Zmiana modelu funkcjonowania gospodarki



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

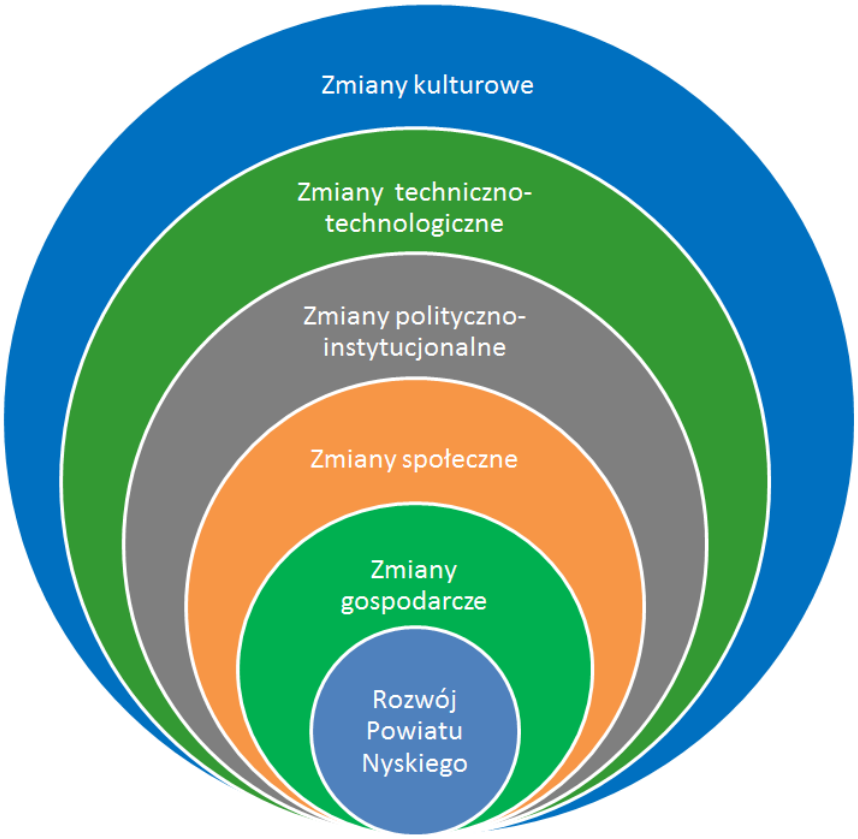
Należy pokreślić, że konieczne zmiany społeczno-gospodarcze w Powiecie Nyskim związane są z szerszymi zmianami w gospodarce europejskiej i światowej. Powiat nie nadąża obecnie za tymi zmianami, a społeczność lokalna nie jest ich świadoma. Pierwszym aspektem jest zmiana modelu funkcjonowania gospodarki. „Strategia Europa 2020" odnosi się w swoich założeniach do tej zmiany i wyznacza cele dla wzrostu innowacyjności i konkurencyjności unijnych gospodarek oraz kapitału ludzkiego. Momentem kluczowym jest przejście z modelu gospodarki industrialnej i postindustrialnej do gospodarki opartej na wiedzy (w tym obszarze pozycja Powiatu Nyskiego jest bardzo słaba). Coraz częściej dostrzega się wagę informacji w rozwoju światowej gospodarki, stąd coraz liczniej pojawiają się propozycje wyróżnienia czwartego etapu – gospodarki opartej na wiedzy. Kluczową rolę mają w niej odgrywać wysoko wykształceni pracownicy i dostęp do informacji, natomiast praca przy produkcji przemysłowej ma być w coraz większym zakresie zautomatyzowana. Jest to zgodne z teoriami Alvina Tofflera, który w „trzeciej fali" opisuje kierunki zmian gospodarczych po przejściu do epoki wiedzy i informacji.[36]

Jednym z najważniejszych wyzwań dla zarządzających wdrożeniem „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim" będzie promowanie zmiany myślenia społeczności lokalnej oraz przekonywanie do współpracy jednostek samorządu lokalnego, przedstawicieli biznesu, jednostek edukacyjnych, kulturalnych, instytucji i organizacji społecznych oraz lokalnych liderów opinii. Chodzi przede wszystkim

[36] A. Toffler, „Trzecia fala", Poznań 2006

o jeszcze ciągle żywe przywiązanie do przemysłowej przeszłości, oczekiwania dot. reaktywacji przemysłu w takim zakresie, jaki pozwoli na zdecydowane obniżenie liczby mieszkańców pozostających bez pracy. Z uwagi właśnie na zmiany w modelu gospodarki praktycznie niemożliwe jest powstanie w Powiecie Nyskim takich przedsiębiorstw, które zatrudnią kilka tysięcy osób. Wprowadzenie zmian wymaga skoncentrowanego podejścia, u podstaw którego leży rozwój lokalny. Endogenne i egzogenne czynniki rozwoju są ze sobą powiązane, generują poszczególne obszary zmian. Zmiany kulturowe, techniczno-technologiczne, polityczno-instytucjonalne i społeczne są powiązane ze zmianami gospodarczymi, wynikają z siebie nawzajem i wpływać będą na rozwój Powiatu Nyskiego. Zmiany kulturowe, a więc również mentalnościowe i światopoglądowe, postępują najwolniej, będą wymagały najwięcej czasu.

Rysunek 12: Rodzaje, zakres zmian i powiązania pomiędzy nimi

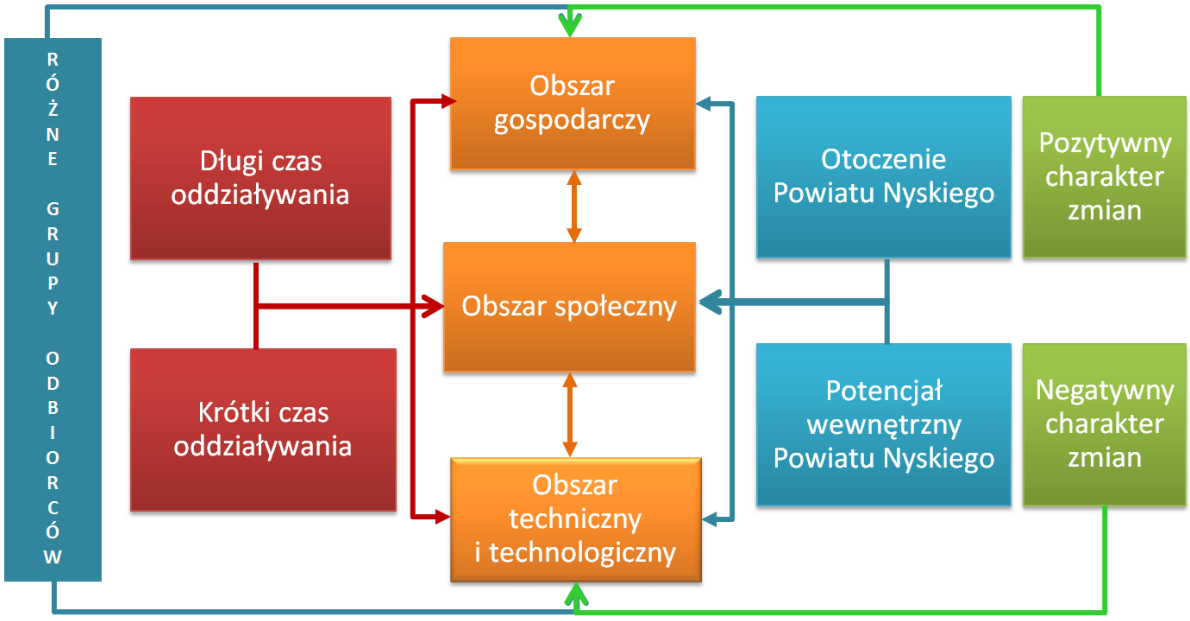


Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

Proponowane dla Powiatu Nyskiego kierunki zmian dotyczą głównie obszaru gospodarczego, następnie społecznego oraz technologicznego i technicznego. Obszar gospodarczy dotyczy zmian, które mogą najszybciej wpłynąć na poprawę sytuacji wewnętrznej, tj. zwiększyć przedsiębiorczość, podaż miejsc pracy, zmniejszyć liczbę mieszkańców powiatu pozostających bez pracy. W rezultacie zmiany gospodarcze pozytywnie wpłyną na zakres i głębokość zmian społecznych: zminimalizują negatywne

skutki społeczne bezrobocia, zmniejszą zagrożenie ubóstwem, poprawią sytuację demograficzną, podniosą jakość życia. Takiego kierunku zmian oczekują najbardziej zarówno władze samorządowe, przedsiębiorcy, jak również mieszkańcy powiatu. Wszystkie te zmiany będą miały charakter jak najbardziej pozytywny. Na rezultaty większości będzie trzeba jednak poczekać, ich osiągnięcie jest przewidywane w długim okresie czasu.

Rysunek 13: Kierunki i obszary zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

11.2. Zadania i instrumenty przeciwdziałające spowolnieniu gospodarczemu

Na podstawie analizy zidentyfikowano najważniejsze zagrożenia dla rozwoju Powiatu mogące bez pośrednio wpływać na spowolnienie gospodarcze. Zadania powinny uwzględnić 12 kluczowych inicjatyw oraz 10 postulatów, o których była mowa wcześniej. Niezbędne jest również wzięcie pod uwagę zagrożeń społeczno-gospodarczych na terenie powiatu, uwarunkowań otoczenia zewnętrznego oraz możliwych do wykorzystania instrumentów wsparcia.

Tabela 6: Zadania i instrumenty przeciwdziałające spowolnieniu gospodarczemu w Powiecie Nyskim

OBSZAR	ZADANIA	INSTRUMENTY
Gospodarczy	• zwiększenie atrakcyjności terenów inwestycyjnych • przyciągnięcie nowych inwestorów • pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości • wsparcie lokalnego biznesu • zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw i mieszkańców	• środki PUP Nysa w ramach przeciwdziałanie bezrobociu • systemowe instrumenty poprawiające sytuację

	• zwiększenie podaży miejsc pracy • zmniejszenie liczby osób pozostających bez pracy • lepsze dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy • działania w obszarze promocji gospodarczej i inwestycyjnej Powiatu Nyskiego • podnoszenie atrakcyjności oferty turystycznej i zwiększenie udziału turystyki w gospodarce • pobudzenie wewnętrznego popytu • zwiększenie dochodów gmin • zwiększenie efektywności funkcjonowania jst.	bezrobotnych • wspieranie z budżetu samorządów przedsiębiorców • instrument zabezpieczenia finansowego dla firm • inwestycje ze środków unijnych • zwiększenie wpływów do gmin dzięki poprawie sytuacji finansowej przedsiębiorstw.
Społeczny	• działania na rzecz zwiększenia wynagrodzenia • rozwój kapitału ludzkiego • poprawa jakości kształcenia i atrakcyjności oferty edukacyjnej • poprawa dostępności do usług medycznych i podniesienie ich jakości • zapobieganie ubóstwu • zapobieganie patologiom społecznym • wzmocnienie wsparcia dla rodzin • zwiększenie skuteczności opieki społecznej, • przeciwdziałanie migracji • rozwój oferty kulturalnej, rekreacyjnej, sportowej • poprawa ogólnej jakości życia w powiecie	• systemowe rozwiązania dla rodzin • systemowe instrumenty przeciwdziałania ubóstwu i patologiom społecznym • rozwiązania systemowe w obszarze demograficznym • budowanie społeczeństwa obywatelskiego w ramach dostępnych funduszy • objęcie programem ochrony dziedzictwa całego powiatu
Techniczny i technologiczny	• finalizacja procesu kanalizacji obszarów wiejskich • wzmacnianie infrastruktury ochrony środowiska • uporządkowanie kwestii transportu publicznego • poprawa dostępności do internetu na obszarach wiejskich • budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury drogowej • zwiększenie atrakcyjności połączeń kolejowych • rozwój kolejowego transportu towarowego i pasażerskiego, • rozwój i podniesienie jakości infrastruktury turystycznej • zabezpieczenie i rozwój infrastruktury komunalnej	• środki z programów dostępnych w następnej perspektywie budżetowej • lobbing w zakresie rozwoju infrastruktury na różnych poziomach • środki własne gmin i powiatu na wzmocnienie potencjału infrastruktury

Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne

11.3. Długofalowa prognoza rynku pracy

Opracowanie długofalowej prognozy rynku pracy jest bardzo trudne. Wprawdzie zostały postawione tezy dot. możliwych kierunków rozwoju rynku pracy, jednak duża zmienność czynników otoczenia zewnętrznego nie pozwala stwierdzić, na ile te tezy będą aktualne w przyszłości. Powiatowy Urząd Pracy w Nysie systematycznie przeprowadza monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych, analizę absolwentów szkół Powiatu Nyskiego. Gromadzi informacje nt. przedsiębiorstw działających w poszczególnych branż, wielkości zatrudnienia, zgłaszanego przez przedsiębiorców zapotrzebowania na pracowników. Trudno

jednak przewidzieć, jakie branże mogą w przyszłości stworzyć podaż nowych miejsc pracy. Niepewność ta wynika w części z faktu, że nie ma obecnie sprecyzowanych preferencji w zakresie zagospodarowania WSSE „Invest Park" w Radzikowicach-Goświnowicach, które mogą stworzyć w ciągu najbliższych lat największy wolumen miejsc pracy.

Przedstawioną poniżej prognozę rynku pracy do 2025 r. oparto na następujących informacjach i przesłankach:

- danych posiadanych przez Powiatowy Urząd Pracy w Nysie,
- diagnozie społeczno-gospodarczej Powiatu Nyskiego przygotowanej dla niniejszej „Strategii",
- strategicznych dokumentach regionalnych, w tym „Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego",
- strategicznych dokumentach krajowych, w tym „Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego w Polsce",
- strategicznych dokumentach i innych opracowaniach unijnych, w tym „Strategii Europa 2020" i "Skill Needs in Europe. Focus on 2020" opracowanej przez European Centre for the Development of Vacational Training.[37]

Prognozy rozwoju rynku pracy w powiecie nyskim przygotowywane przez Powiatowy Urząd Pracy w Nysie na koniec 2012 roku[38] wskazują na możliwość pojawiania się nowych miejsc pracy przede wszystkim w handlu oraz przemyśle, co potwierdza dane GUS w zakresie sekcji o największej liczbie podmiotów gospodarczych. W przypadku handlu zwiększenie zatrudnienia wiązane może być z:

- trwającą budową parku handlowego w Nysie, przy ul. Piłsudskiego (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 150; kierunki zatrudnienia: kasjer-sprzedawca, kierownik sklepu, zastępca kierownika sklepu),
- trwającą przebudową pawilonu handlowego w Nysie, przy ul. Bema (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 50, kierunki zatrudnienia: zawody związane z handlem),
- planowaną na 2013 rok budową marketu spożywczego przy Castoramie w Nysie (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 100),
- możliwą budową galerii handlowej na terenie byłej zajezdni MZK w Nysie, przy ul. Kolejowej lub na terenie Dworu Biskupiego (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 400),
- możliwą budową restauracji McDonald's (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 100),

W przypadku przemysłu zwiększanie zatrudnienia związane jest z:

- rozbudową zakładu Alsecco (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 100; kierunki zatrudnienia: operatorzy maszyn do produkcji stolarki okiennej),

[37] "Skill Needs in Europe. Focus on 2020", Cedefop, Luxembourg 2008

[38] Za: Raport z działalności PUP w Nysie – 2012 rok.

- rozbudową zakładu Advantech (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 150; kierunki zatrudnienia: pracownik produkcji, automatyk, magazynier, technolog, personel biurowy oraz pracownicy laboratorium badawczego),
- budową zakładu produkcyjnego firmy Dagny (prognozowana liczba nowych miejsc pracy: 150; kierunki zatrudnienia: pracownik produkcji, karmelarz, operator linii produkcyjnej).

Jednocześnie wbrew tym prognozom należy zauważyć, że w 2012 r. największa liczba bezrobotnych pochodziła z następujących sekcji gospodarki: przetwórstwa przemysłowego, handlu, budownictwa, czyli tych obszarów działalności gospodarczej, które mają znaczący udział w gospodarce Powiatu Nyskiego. Oferty pracy zgłoszone w 2012 r. przeznaczone były przede wszystkim dla: robotników gospodarczych, osób bez zawodu, sprzedawców, techników prac biurowych, magazynierów, szwaczek, kucharzy, kierowców samochodów ciężarowych, przedstawicieli handlowych. Niepokojącym zjawiskiem jest dominująca liczba bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych. Wśród najbardziej deficytowych zawodów przeważają takie, które wymagają kwalifikacji zawodowych, zaś najbardziej nadwyżkowymi zawodami był technik ekonomista, technik budownictwa, krawiec i ekonomista.

Tabela 7: Najbardziej deficytowe zawody w Powiecie Nyskim

Lp.	Zawody deficytowe	Zawody nadwyżkowe
1	Telemarketer	Technik ekonomista
2	Monter sprzętu radiowego i telewizyjnego	Technik budownictwa
3	Operator koparki	Krawiec
4	Karmelarz	Ekonomista
5	Asystent osoby niepełnosprawnej	Technik mechanik
6	Opiekun osoby starszej	Kosmetolog
7	Florysta	Spawacz ręczny gazowy
8	Kierowca samochodu dostawczego	Robotnik pomocniczy w przemyśle przetwórczym
9	Goniec	Specjalista do spraw organizacji usług gastronomicznych, hotelarskich i turystycznych
10	Doradca finansowy	Specjalista zdrowia publicznego

Źródło: „Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych w powiecie nyskim. Stan na koniec 2012 roku", Powiatowy Urząd Pracy w Nysie, lipiec 2013

Prognozując sytuację na rynku pracy należy odnieść się również do badania opinii przedsiębiorców Powiatu Nyskiego. Zdecydowana większość badanych nie zamierza zwiększać w najbliższym czasie zatrudnienia. Jeśli zdecydują się na nowych pracowników, będą to wykwalifikowane osoby z średnim wykształceniem. Najwyżej cenione przez lokalnych pracodawców są tzw. „miękkie umiejętności". Na rynku pracy najbardziej brakuje wykwalifikowanych fachowców oraz właśnie osób posiadających wysokie kompetencje interpersonalne. Taka opinia przedsiębiorców Powiatu Nyskiego o lokalnych zasobach rynku pracy nie pokrywa się z opiniami części przedstawicieli administracji samorządowej oraz mieszkańców powiatu, czyli potencjalnych pracowników. O ile zatem plany przedsiębiorców

w zakresie zatrudniania pracowników handlu są zgodne z danymi PUP w Nysie, o tyle wzrost zatrudnienia w przemyśle stoi pod znakiem zapytania i jest uzależniony od kierunku rozwoju inwestycji w powiecie.

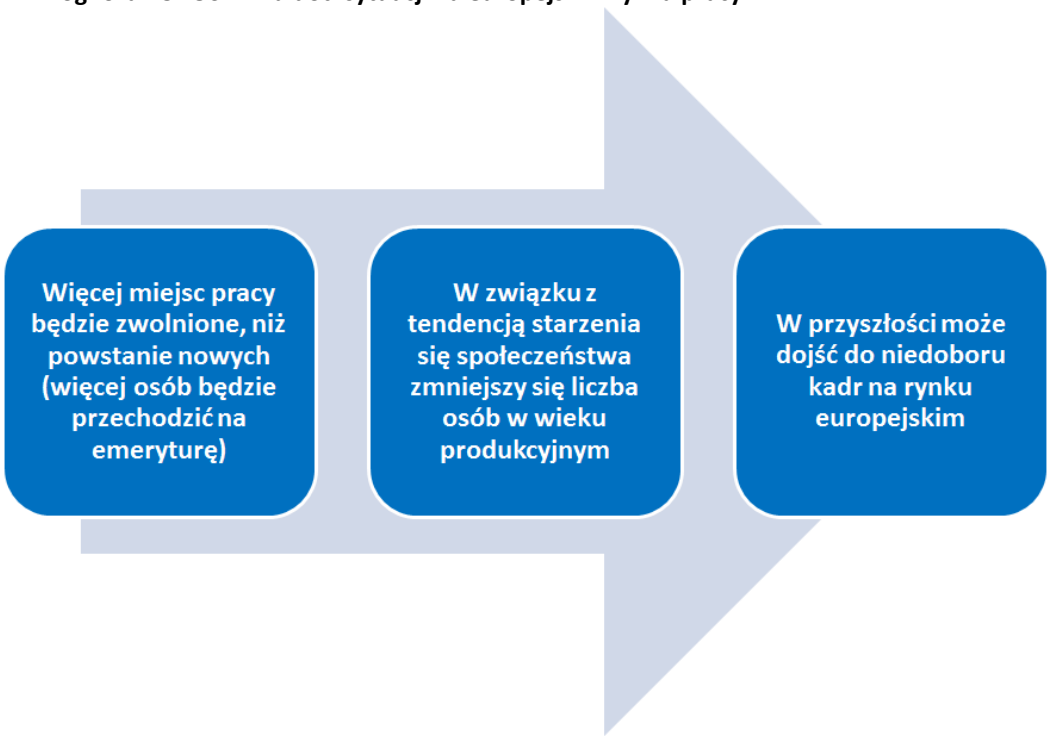
Według krótkoterminowej prognozy NBP na lata 2013 – 2015, sytuacja na polskim rynku pracy będzie się nadal pogarszać. Stopa bezrobocia wyniesie pod koniec 2013 r. 11,1 %, a w 2014 r. wzrośnie do 12,1% i do 12,4 % w 2015 r.(w 2012 r. była na poziomie 10,1 %). "Stopę bezrobocia równowagi podnosi także wzrost efektywnego opodatkowania pracy w ostatnim okresie (wzrost stawki rentowej, zamrożenie progów podatkowych PIT) oraz wzrost relacji płacy minimalnej do przeciętnej płacy "[39] NBP przewiduje również, że liczba pracujących będzie się obniżać do połowy 2015 r. W pierwszym półroczu br. największe zatrudnienie zostało zarejestrowane w branży chemicznej, logistyce i transporcie, sektorze BPO (Business Process Offshoring) oraz IT (tak podaje Adecco Poland w swojej analizie rynku pracy). Jednocześnie w skali kraju wrasta zatrudnienie w branży HoReCa. W ciągu najbliższych lat rynek pracy będzie nadal rynkiem pracodawcy.

Na koniec należy odnieść się do trendów na europejskim rynku pracy. Na podstawie badania trendów na europejskim rynku pracy prowadzonych przez European Centre for the Development of Vacational Training wynika, że w latach 2006-2020 przewidywany popyt na pracę dla krajów Unii Europejskiej wzrośnie w przypadku specjalistów, tj.: inżynierów, specjalistów z zakresu nauk ścisłych oraz ochrony zdrowia, a także techników (średni personel). Najbardziej spadnie popyt w następujących zawodach: pracownicy sektora rolnictwa i rybołówstwa oraz rzemieślnicy. Spadek zatrudnienia obejmie przede wszystkim rolnictwo, górnictwo oraz przemysł wytwórczy. W budownictwie nastąpi nieznaczny wzrost. Najbardziej będą poszukiwani wykwalifikowani pracownicy w sektorze biznesu i innych usługach oraz usługach publicznych. Wzrośnie zapotrzebowanie w handlu oraz w transporcie i komunikacji. Najwięcej stanowisk powstanie w sektorze usług, w tym dla biznesu, ochronie zdrowia, pomocy społecznej, usługach osobistych, cateringu i hotelarstwie, a także dystrybucji. Do 2020 r. 75% pracowników UE będzie zatrudnionych w usługach[40].

[39] „Raport o inflacji”, NBP, Materiały prasowe

[40] "Skill Needs in Europe. Focus on 2020", Cedefop, Luxembourg 2008

Rysunek 14: Prognoza EUROSTAT-u dot. sytuacji na europejskim rynku pracy



Źródło: Opracowanie 2BA doradztwo strategiczne na podstawie danych EUROSTAT-u

Nie można zapominać o najbardziej preferowanych umiejętnościach pracowników. Według cytowanego źródła, najwyżej będą cenieni elastyczni i wysoko wykwalifikowani pracownicy, posiadający wyższe umiejętności. W sektorze usług najbardziej pożądane umiejętności dotyczą m.in.: obsługi klienta, umiejętności komunikacyjnych, informatycznych, umiejętności analitycznego myślenia, rozwiązywania problemów i zarządzania czasem. Jest to związane z wzrostem znaczenia sektora usług i wysokich technologii kosztem rolnictwa i przemysłu. Światowe i europejskie tendencje podążające w kierunku rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, rozwoju nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz usług powodują potrzebę większego ukierunkowania na edukację i polepszania kapitału ludzkiego.[41]

Należy podkreślić, że prognozy dot. sytuacji na europejskim rynku pracy są zbieżne z wynikami badań przedsiębiorców Powiatu Nyskiego w zakresie potencjalnego zapotrzebowania na specjalistów i preferowanych umiejętności. W tym kierunku należy również prognozować w dłuższej perspektywie czasowej zmiany na rynku pracy w Powiecie

[41] Raport „Rynek pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej”, wydanie IX, poszerzone i uaktualnione, Redaktor wydania: Tadeusz Pomianek; zespół redakcyjny: Andrzej Rozmus, Barbara Przywara, Marta Czyżewska, Magdalena Bienia-Antoniuk, Robert Pater, Karolina Pado, Dominik Łazarz, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów, 2010.

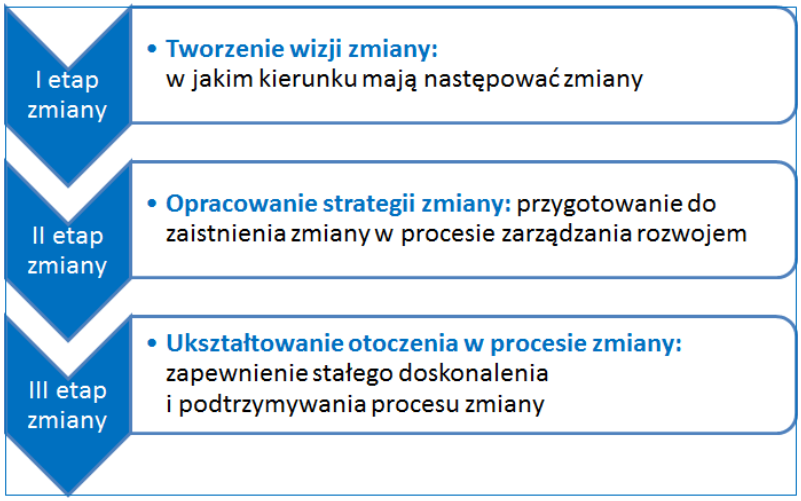
Nyskim. Nie należy oczekiwać znaczącego wzrostu miejsc pracy w przemyśle. Dla powiatu kluczowe staną się usługi, które już obecnie mają priorytetowy udział w gospodarce. Największym wyzwaniem będzie wzrost innowacyjności i konkurencyjności usług oraz działania dostosowawcze w zakresie zasobów kadrowych Powiatu Nyskiego.

Część trzecia: Strategia przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą

1. Idea zmian, ich przewidywanie i zarządzanie zmianą w Powiecie Nyskim

Zmiana to istotna modyfikacja funkcjonowania jednostki (w tym przypadku jednostki administracji lokalnej), przekształcenie obecnie istniejącego wzorca rozwoju według określonych procedur. Istotnych elementem zmiany jest przewidywanie jej rezultatów i ukierunkowanie na osiągnięcie długoterminowych celów. Zarządzanie zmianą oznacza świadome i zaplanowane działania, mające na celu osiągnięcie zmiany. Jest to proces mający na celu kierowanie ludźmi w trakcie realizacji działań na rzecz osiągnięcia zmiany. Proces ten składa się z kilku etapów. Bardzo istotnym czynnikiem trwałego zaistnienia zmiany jest czynnik ludzki, w tym przypadku gremia zarządzające zmianą w Powiecie Nyskim oraz lokalna społeczność. Od postawy przedsiębiorstw, instytucji publicznych i mieszkańców Powiatu Nyskiego zależeć będzie sukces w osiągnięciu i utrwaleniu zmiany. Społeczność lokalna musi zrozumieć potrzebę, kierunki i rezultaty zmian, a instytucje publiczne chcieć je wprowadzać.

Rysunek 15: Koncepcja zarządzania zmianą wg modelu firmy Coopers & Lybrandt



Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne na podstawie www.pwc.com/us

Ten proces „demokratyzacji" zmiany leży u podstaw „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim". Przekształcanie funkcjonującego

obecnie wzorca rozwoju powiatu będzie następować w formule współuczestnictwa lokalnej społeczności i zostanie zainicjowana przez liderów zmiany. Temu miało służyć powołanie Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Nyskiego oraz Rady Gospodarczej.

W przypadku Powiatu Nyskiego należałoby mówić o zmianie zaplanowanej (antycypacyjnej), niż reaktywnej (adaptującej do zaistniałych zjawisk). Proces wdrażania i osiągania takiej zmiany polega na wiodącej roli podmiotu zarządzającego (struktury Powiatu Nyskiego oraz wymienionych wcześniej gremiów, powołanych w trakcie trwania projektu „Innowacyjna Nysa"), wyprzedzającego pojawienie się zjawisk w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, dążącego do ukształtowania i utrwalenia zmiany. Jednocześnie powinna to być zmiana kontrolowana, przeprowadzana niezależnie od wspomnianych zjawisk.[42]

Przeprowadzanie procesu zmiany powinno mieć charakter naprawy, a jednocześnie ulepszania funkcjonującej koncepcji rozwoju (zastępowanie nowymi elementami tych obszarów, w których zachodzą niekorzystne zjawiska). Dla Powiatu Nyskiego najbardziej pożądane są zmiany rozwojowe, wiążące się np. z wdrażaniem innowacji, rozwojem przedsiębiorczości, podnoszeniem jakości kapitału ludzkiego. Sytuacja wewnętrzna powiatu jest trudna. Wymagałoby to przyjęcia rewolucyjnego podejścia. Jednak, takie podejście spotkałoby się z pewnością z silnym oporem różnych środowisk, uniemożliwiającym zaistnienie zmiany gospodarczej. Odpowiedź na wspomniane zjawiska powinna być bardziej ewolucyjna, niż rewolucyjna. Zmiany adaptacyjne mogłyby się okazać za słabe i nie zniwelowałyby zagrożeń rozwojowych.

Przygotowanie do procesu zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim wymaga udzielenia odpowiedzi na cztery istotne pytania (rysunek poniżej). Pytania te posłużą do opracowania wizji rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu (wizji zmiany gospodarczej).

[42] Dr K. Warna, „Zarządzanie zmianą gospodarczą – proces zmiany i uwarunkowania zmiany", materiał dla uczestników warsztatów „Zarządzanie zmianą gospodarczą".

Rysunek 16: Potrzeba zaistnienia zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim



Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne na podstawie

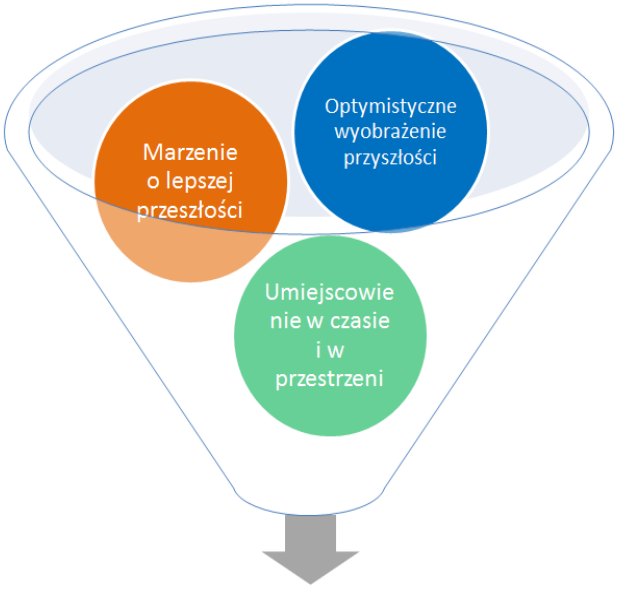
2. Wizja i misja rozwoju Powiatu Nyskiego (wizja i misja zmiany gospodarczej)

Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej wykazała, że zmiana modelu zarządzania rozwojem Powiatu Nyskiego jest wręcz koniecznością. Dane statystyczne dotyczące sytuacji wewnątrz i informacje napływające z zewnątrz świadczą o tym, że zmiany powinny zostać wprowadzone jak najszybciej, aby nie doprowadzić do załamania funkcjonowania powiatu. Pojawiają się nowe zjawiska i procesy, trudne do przewidzenia i prognozowania. Powodują one nową sytuację gospodarczą. Władze Powiatu Nyskiego powinny odpowiedzieć na te zmiany nową wizją i misję rozwoju. Wizja i misia będą wyznaczać kierunek zmiany gospodarczej w powiecie.

2.1. Wizja zmiany gospodarczej

Wizja rozwoju Powiatu Nyskiego (wizja zarządzania zmianą gospodarczą) określa pożądany stan przyszłości powiatu. Wizja strategiczna to spojrzenie w przyszłość. Stwierdzenie w oparciu o analizy, jakie powinien być kierunek zakres i docelowe rezultaty zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim. Formułując wizję zmiany gospodarczej należy określić, czym wizja ta ma być dla tego obszaru.

Rysunek 17: Wytyczne dla wizji zmiany gospodarczej



Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Wizja zmiany gospodarczej Powiatu Nyskiego zrodziła się w trakcie spotkań warsztatowych, mających na celu opracowanie „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim". W trakcie tych spotkań wyłoniła się w sposób naturalny grupa liderów zmiany, w trzech osobach przedstawicieli Partnerstwa, a jednocześnie Rady Gospodarczej. Były to osoby najbardziej aktywne podczas prac nad „Strategią". Punktem wyjścia do sformułowania wizji rozwoju o Powiatu Nyskiego były idee, przyświecające twórcom projektu „Innowacyjna Nysa" oraz potrzeba wprowadzenia zmiany. Dlatego w pożądanym stanie przyszłości uwzględniono innowacyjność i pionierskie w skali Województwa Opolskiego dążenie do przeprowadzenia zmiany.

Aby wizja została zapamiętana, powinna zostać przedstawiona w atrakcyjnej, skondensowanej postaci. Poniżej znajduje się syntetyczna prezentacja wizji zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim. Następne dokonano rozwinięcia wizji w punktach. Punkty komentują wizję i wyjaśniają, w jaki sposób należy ją „czytać" (rozumieć).

Powiat Nyski to innowator i katalizator zmian społeczno-gospodarczych na Górskim Pojezierzu: transgranicznym subregionie leżącym w południowej części Województwa Opolskiego

Powiat Nyski to innowator:

- przejawem innowacyjnego podejścia było zainicjowanie projektu „Innowacyjna Nysa”,
- innowacyjność tkwi w uświadomieniu sobie potrzeby zmiany funkcjonowania w wymiarze gospodarczym, społecznym i technologiczno-technicznym,
- powiat jest innowatorem w tworzeniu i aplikowaniu śmiałych pomysłów na ożywienie gospodarcze i rozwój społeczny,
- wdrażane są innowacje, dzięki którym powiat wyróżnia się na tle ościennych,
- Władze powiatu promują podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, instytucji i kapitału ludzkiego,
- zmiany zachodzące obecnie i planowane do osiągnięcia w przyszłości będą innowacyjne w skali Województwa Opolskiego,
- powiat odważnie sięga po możliwości, jakie daje transgraniczne położenie na Górskim Pojezierzu.

Powiat Nyski to katalizator zmian:

- zaplanowanie zmiany i przygotowanie się na nią powodują zmniejszenie zagrożeń w zaistnieniu zmiany gospodarczej,
- energia włożona w powołanie Partnerstwa i prace nad projektem „Innowacyjna Nysa” spowoduje obniżenie kosztów społecznych i finansowych zaistnienia zmiany (katalizator zapewnia niższą energię aktywacji zmiany),
- Władze powiatu uczestniczą w procesie zmian, wpływają na ich przebieg i szybkość, czuwają nad prawidłowością procesu; nie są jednak jedynym czynnikiem zmian, wchodzą w reakcję w różnymi grupami interesariuszy dla sprawnego i trwałego zaistnienia zmiany,
- dzięki roli katalizatora zmian Powiat Nyski staje się liderem w rozwoju społeczno-gospodarczym na Opolszczyźnie.

Osiągnięcie wizji rozwoju (wizji zmiany gospodarczej) ma umożliwić realizację scenariusza optymistycznego „Innowacyjna Nysa, czyli nyski sukces”.

2.2. Misja zmiany gospodarczej

Misja rozwoju Powiatu Nyskiego (misja zmiany gospodarczej) wynika bezpośrednio z wizji. Stanowi jej rozwinięcie i uszczegółowienie. Powinna być rozumiana, jako „Gwiazda Polarna” (myśl przewodnia, główna idea sprzyjająca zmianie) oraz precyzyjne wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji (nadrzędny cel), związanych z zaistnieniem zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim. Misja nabierze strategicznego znaczenia, jeśli:

- wyznaczy kierunek rozwoju Powiatu Nyskiego i dotyczyć będzie jego przyszłości,
- będzie wyrażać marzenia i wyzwania, które staną się udziałem społeczności powiatu,

- proces realizacji misji – nadrzędnego celu będzie wiarygodny, akceptowalny przez lokalną społeczność Powiatu Nyskiego i umożliwi osiągnięcie zakładanych zmian,
- będzie drogą do osiągnięcia wizji rozwoju (wizji zmiany gospodarczej).

Skoncentrujemy nasze wysiłki na przyspieszeniu rozwoju społeczno-gospodarczego, który pozwoli przezwyciężyć trudną sytuację w Powiecie Nyskim, zapewni wzrost przedsiębiorczości, miejsc pracy, powstrzyma emigrację z powiatu oraz poprawi jakość życia mieszkańców.
Osiągniemy to dzięki zmianie naszego myślenia i działania, dążeniu wspólnym wysiłkiem do podnoszenia innowacyjności, atrakcyjności i konkurencyjności Powiatu Nyskiego.
Staniemy się liderem w rozwoju w Województwie Opolskim i na pograniczu nysko-jesenickim.

Skoncentrujemy nasze wysiłki na przyspieszeniu rozwoju społeczno-gospodarczego:

- przyspieszenie (kataliza) rozwoju jest konieczne, ponieważ negatywne zjawiska wewnątrz powiatu mogą nawarstwiać się, pogłębiając trudną sytuację,
- przyspieszenie rozwoju pozwoli zahamować i przezwyciężyć zagrażania w rozwoju społeczno-gospodarczym Powiatu Nyskiego,
- przyspieszenie rozwoju będzie wyrażać się w długookresowym procesie głębokich zmian, które pozwolą trwale poprawić sytuację społeczno-gospodarczą w zakresie:
    - wzrostu przedsiębiorczości i poprawy sytuacji na rynku pracy,
    - podniesienia poziomu życia mieszkańców,
    - poprawy jakości infrastruktury technicznej i komunikacji na terenie powiatu,
    - rozwoju technologii kluczowych dla branż powiatu,
    - lepszego wykorzystania zasobów naturalnych,
    - rozwoju turystyki,
    - rozwoju inwestycji, w tym o charakterze innowacyjnym.

Osiągniemy to dzięki zmianie naszego myślenia i działania:

- zmiana myślenia obejmie trwałe odejście od postrzegania Powiatu Nyskiego, jako obszaru rolniczo-przemysłowego i rozliczenie się z „erą ZUP-u i FSD”,
- zmiana myślenia instytucji, dla których programy prowadzenia działalności gospodarczej nie są efektem aktywności i kreatywności beneficjentów dając możliwość realizacji fantazji zawodowych i połączenie pasji z pracą, a „ostatnią deską ratunku” przed bezrobociem,
- zmiana myślenia będzie dotyczyć uświadomienia sobie konieczności głębokich zmian, które trwale przeobrażą oblicze powiatu,

- zmiana myślenia oznaczać będzie inne postrzeganie przez społeczność lokalną miejsca, w którym mieszka, zintegruje mieszkańców, władze samorządowe i lokalny biznes wokół wspólnej idei, będzie sprzyjać budowaniu tożsamości lokalnej,
- zmiana myślenia pozwoli ograniczyć opór i obawę przez zmianą (czynniki spowalniające zaistnienie zmiany),
- zmiana myślenia spowoduje, że społeczność powiatu zaakceptuje potrzebę zmian, będzie w niej uczestniczyć i podejmie działania na rzecz wdrożenia zmiany gospodarczej,
- zmiana działania obejmie wzrost aktywności lokalnej społeczności: nie będzie ona biernym obserwatorem, ale zaangażowanym współuczestnikiem zmiany gospodarczej,
- zmiana działania będzie dotyczyć usprawnieniu funkcjonowania lokalnej administracji, jej większej przyjazności dla mieszkańców i inwestorów,
- zmiana działania będzie sprzyjać wdrażaniu śmiałych i innowacyjnych rozwiązań w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, rynku pracy, przyjaznych rozwiązań w przestrzeni miast i wsi Powiatu Nyskiego, wsparcia społecznego,
- zmiana myślenia i działania umożliwi skuteczniejsze przewidywanie zmian, ich kreowanie i wyprzedzanie,
- zmiana myślenia i działania będzie wspierać przyspieszenie rozwoju oraz poprawę innowacyjności, atrakcyjności i konkurencyjności Powiatu Nyskiego.

Staniemy się liderem w rozwoju:

- innowacje zapewnią rozwój lokalnego biznesu i skuteczniejsze pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych,
- innowacje będą wyrażać się w wdrażaniu innowacyjnych technologii w biznesie, edukacji, usługach, zwiększą transfer technologii i dyfuzję rozwiązań pomiędzy nauką a biznesem,
- innowacje podniosą jakość kapitału ludzkiego w Powiecie Nyskim,
- innowacje zapewnią większą efektywność pracy i podniesienie poziomu wynagrodzeń,
- innowacje sprawią, że usprawnią się procesy organizacyjne w instytucjach administracji samorządowej, służby zdrowia, podmiotach edukacyjnych,
- innowacje obejmą wsparcie dla lokalnej przedsiębiorczości i ułatwią prowadzenie biznesu na terenie powiatu,
- innowacje pozwolą na podniesienie jakości życia, wprowadzenie bezpiecznych i przyjaznych rozwiązań w zagospodarowaniu przestrzeni miast i wsi,
- innowacje sprawią, że Powiat Nyski będzie atrakcyjnym miejscem do prowadzenia biznesu, zamieszkania i wypoczynku,
- innowacje przyspieszą tempo zaistnienia efektów zmiany gospodarczej,
- innowacje zapewnią Powiatowi Nyskiemu pozycję lidera w rozwoju na Opolszczyźnie.

Przedstawione uwarunkowania trwałego zaistnienia zmiany wymagają czasu. Jak wspomniano wcześniej, ewolucyjny proces wiąże się z podejmowaniem konsekwentnych i rozłożonych w czasie działań. Mają one na celu realizację nadrzędnego celu w postaci misji oraz spełnienie się wizji rozwoju. Czasu będzie wymagało samo przygotowanie społeczności lokalnej na zmiany i przygotowanie do wprowadzenia działań warunkujących zmianę gospodarczą. Okres osiągnięcia wizji zaplanowano do 2025 r. W tym czasie powinny zostać zrealizowane wszystkie zamierzenia zapisane w misji.

Rysunek 18: Perspektywa osiągnięcia wizji zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim



Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

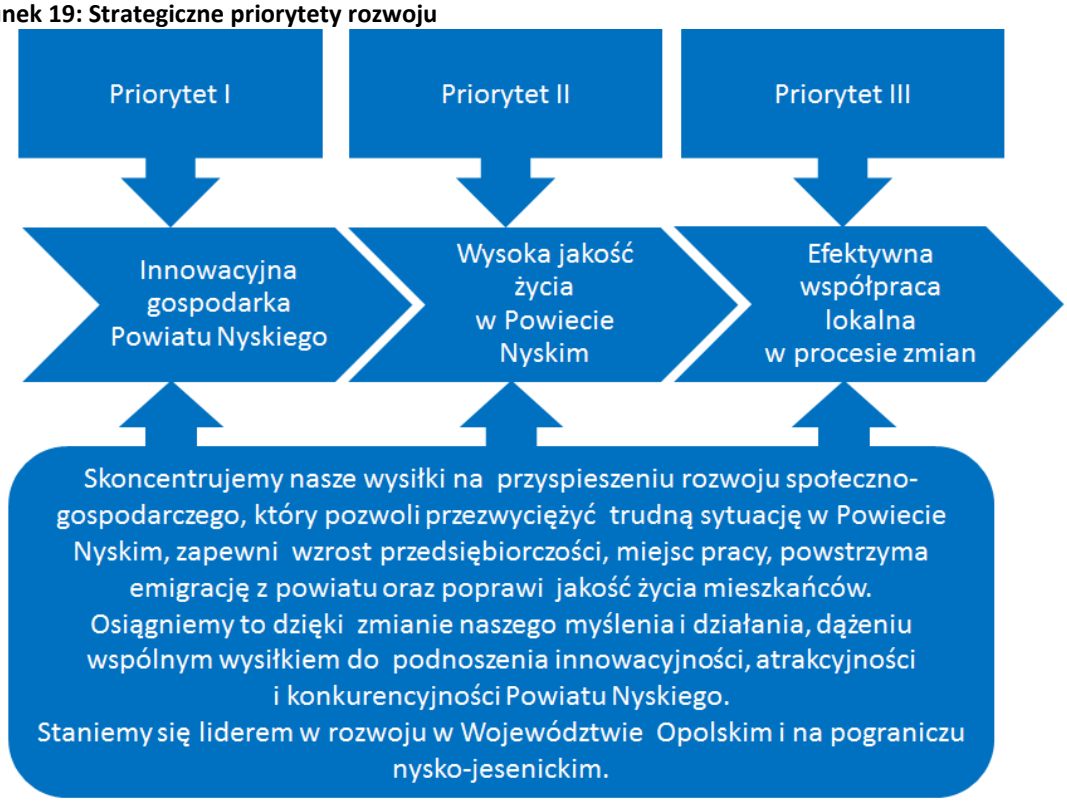
3. Priorytety rozwoju i cele zmiany gospodarczej

3.1. Priorytety strategiczne

Priorytety rozwoju to obszary mogące stać się w najbliższym czasie kluczowe w rozwoju społeczno-gospodarczym Powiatu Nyskiego. Mowa jest o perspektywie czasowej osiągnięcia wizji. Priorytety strategiczne powiatu powinny dotyczyć najbardziej istotnych obszarów funkcjonowania. Ich wybór określi, na jakich zagadnieniach należy się skupić w procesie kreowania zmiany gospodarczej i wyznaczania celów strategicznych. Wyznaczone priorytety powinny umożliwiać realizację nadrzędnego celu i wizji zmiany gospodarczej. Zarówno Lokalni Eksperci, jak również Eksperci – autorytety byli zgodni, że dla Powiatu Nyskiego

najważniejsze są następujące zagadnienia: rozwój przedsiębiorczości lokalnej i poprawa sytuacji na rynku pracy, przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom społecznym, obniżającym jakość życia mieszkańców powiatu (w dużej mierze wynikających z trudnej sytuacji gospodarczej) oraz wzmocnienie na różnych poziomach partnerstwa lokalnego, współpracy pomiędzy biznesem, administracją lokalną i jednostkami edukacyjnymi na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego. Wyznaczono trzy główne strategiczne priorytety rozwoju, uwzględniające wymieniony zakres. Priorytety te są następujące: gospodarka Powiatu Nyskiego, jakość życia w Powiecie Nyskim oraz współpraca lokalna w procesie zmian. Priorytety te odpowiadają na cel nadrzędny, wyrażony w misji.

Rysunek 19: Strategiczne priorytety rozwoju



Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Uzasadnienie wyboru strategicznych priorytetów rozwoju jest następujące:

Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego:

- wzrost gospodarczy jest czynnikiem niezbadanym do dalszego rozwoju,
- przedsiębiorstwa powiatu są siłą napędową jego rozwoju,
- rozwój gospodarczy wymaga poszukiwania nowych, innowacyjnych rozwiązań, które muszą zostać dobrze przygotowane i wdrożone, aby wpłynąć na wzrost gospodarczy,
- wzrost gospodarczy wymaga sukcesu w rozwoju nowych inwestycji,
- poprawa infrastruktury i komunikacji podniesie atrakcyjność inwestycyjną,
- lepsze wykorzystanie zasobów naturalnych pozwoli na przyspieszenie rozwoju,

- niewykorzystany potencjał turystyczny może być czynnikiem wspierającym rozwój,
- w podmiotach gospodarczych i mieszkańcach drzemie duży potencjał przedsiębiorczości, który należy dobrze wykorzystać,
- rozwój przedsiębiorczości w jest gwarantem powstawania nowych miejsc pracy, zmniejszania się liczby mieszkańców pozostających bez pracy,
- powstające inwestycje zwiększą zatrudnienie w powiecie, popyt wewnętrzny, dochody gmin, a w rezultacie zapewnią wzrost gospodarczy,
- rozwijające się firmy będą bardziej skłonne zatrudniać pracowników.

Wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim:

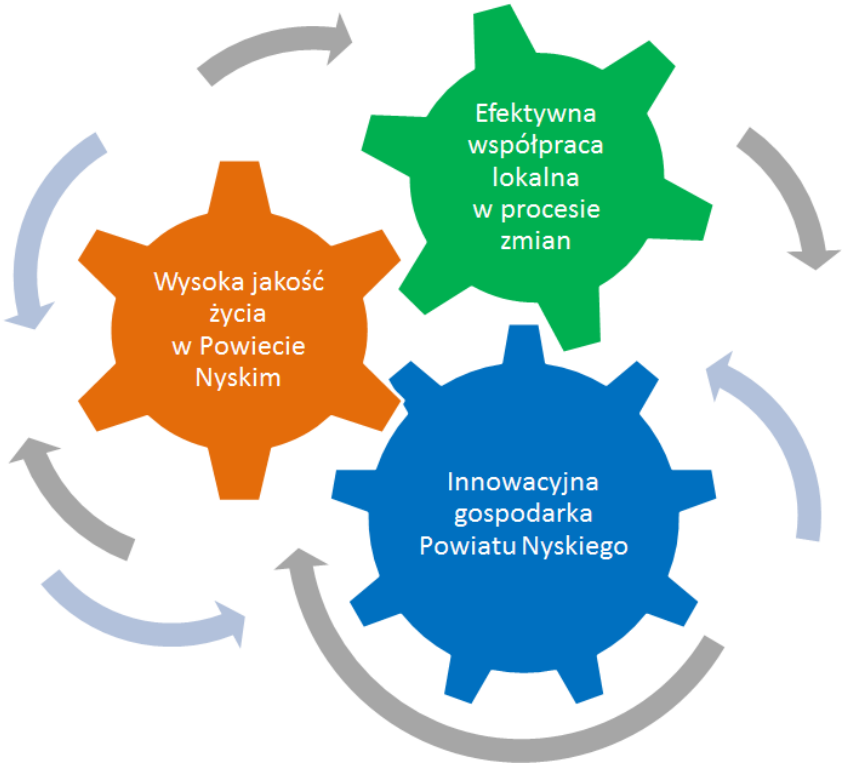
- jakość życia mieszkańców powiatu jest uzależniona od sytuacji demograficznej, silnie powiązanej z obszarem gospodarczym,
- wzrost wynagrodzeń będzie wpływać na poziom satysfakcji i życia mieszkańców,
- społeczne skutki bezrobocia zmniejszą się dzięki wzrostowi przedsiębiorczości, zatrudnienia, zmianie sposobu myślenia i działania,
- wsparcie dla rodzin poprawi sytuację demograficzną, społeczną i gospodarczą,
- poprawa jakości usług edukacyjnych wpłynie na wzmacnianie kapitału ludzkiego,
- podniesienie jakości kapitału ludzkiego będzie wpływać na rozwój społeczno-gospodarczy i potencjał konkurencyjny powiatu,
- wysoka jakość i dostępność usług medycznych znacząco wpłynie na jakość życia,
- na jakość życia mieszkańców będą wpływać wdrażane innowacje, poprawa jakości i dostępności administracji publicznej,
- poziom życia jest powiązany z obszarem współpracy: konsolidacja wysiłków różnych środowisk przyniesie efekt synergii, w postaci poprawy jakości życia,
- poprawa wskaźnika jakości życia w Powiecie Nyskim zwiększy jego atrakcyjność jako miejsca do zamieszkania.

Efektywna współpraca lokalna w procesie zmian:

- współpraca jest kluczowym czynnikiem sukcesu w przeprowadzeniu zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim,
- współpraca w ramach Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim jest niezbędna do wdrożenia zmiany,
- współpraca pomiędzy firmami powiatu pozwoli na łączenie i uzupełnianie ich potencjałów (m.in. w inicjatywy klastrowe) i rozwój gospodarczy,
- współpraca pomiędzy nauką i biznesem umożliwi transfer technologii i dyfuzję rozwiązań sprzyjających rozwojowi społecznemu i gospodarczemu oraz lepsze dopasowanie systemu kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy,
- współpraca międzysektorowa ułatwi wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w każdym obszarze funkcjonowania powiatu,
- współpraca na pograniczu nysko-jesenickim zapewni szybszy rozwój i lepszą integrację powiatu, jako peryferyjnego obszaru,

- współpraca nysko-jesenicka umożliwi lepsze wykorzystanie potencjału turystycznego Powiatu Nyskiego.

Rysunek 20: Zależności pomiędzy priorytetami rozwojowymi Powiatu Nyskiego



Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Zaproponowane priorytety obejmują zakres zagadnień kluczowych dla rozwoju Powiatu Nyskiego (siedem pól badawczych). W priorytecie „innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego" znalazły się zagadnienia związane z wymiarem technicznym i technologicznym: infrastrukturą i komunikacją na terenie powiatu). Priorytety są ze sobą powiązane: jeden wynika z drugiego i nie jest możliwa pełna realizacja celów w ramach któregokolwiek priorytetu bez zapewnienia równoległego rozwoju pozostałych (np. podniesienie jakości życia jest bezpośrednio związane z sytuacją w obszarze przedsiębiorczości i rynku pracy, a sukces w inicjatywach prorozwojowych zależy od jakości współpracy lokalnej). Szczególne znaczenie ma priorytet „innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego". Od realizacji przypisanych do niego celów zależy sukces zmiany gospodarczej.

3.2. Strategiczne i operacyjne cele zmiany gospodarczej

Cele strategiczne uszczegółowiają misję. Opisują, co Powiat Nyski chce osiągnąć w procesie zmian i gdzie (w jakim punkcie) chce się znajdować po jej wdrożeniu. Cele

strategiczne odnoszą się do poszczególnych priorytetów. Z celów strategicznych wynikają cele operacyjne, które wskazują, w jaki sposób Powiat Nyski będzie dążył do osiągnięcia rezultatów przewidzianych w procesie zarządzania zmianą gospodarczą oraz jakie zostaną zastosowane narzędzia na drodze do realizacji zmiany. Poniższe tabele prezentują cele strategiczne i operacyjne, jakie zostały przyporządkowane do poszczególnych priorytetów rozwoju Powiatu Nyskiego.

Tabela 8: Cele strategiczne i operacyjne w priorytecie „innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego"

Priorytet I: Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego	
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim	Cel operacyjny I.1.1.: Stwarzanie warunków do rozwoju sektora MMŚP Powiatu Nyskiego Cel operacyjny I.1.2.: Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego Cel operacyjny I.1.3.: Wspieranie rozwoju przetwórstwa rolno spożywczego, jako branży kluczowej dla powiatu Cel operacyjny I.1.4.: Rozwój przedsiębiorczości Powiatu Nyskiego na bazie lokalnych surowców i produktów Cel operacyjny I.1.5.: Stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości turystycznej i oferty turystycznej, jako obszaru mogącego wpływać na rozwój gospodarczy
Cel strategiczny I.2.: Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Powiatu Nyskiego	Cel operacyjny I.2.1.: Podniesienie atrakcyjności oferty terenów inwestycyjnych w gminach Powiatu Nyskiego Cel operacyjny I.2.2.: Określenie długoterminowych preferencji w zakresie rozwoju inwestycji w Powiecie Nyskim i pozyskiwania nowych inwestorów Cel operacyjny I.2.3.: Opracowanie i realizacja polityki promocji inwestycyjnej gmin powiatu
Cel strategiczny I.3: Wzmocnienie lokalnego rynku pracy	Cel operacyjny I.3.1.: Poprawa warunków pracy i płacy w przedsiębiorstwach powiatu w celu ograniczenia emigracji zarobkowej Cel operacyjny I.3.2.: Zapewnienie atrakcyjnych miejsc prac dla młodych ludzi i specjalistów Cel operacyjny I.3.3.: Podniesienie we współpracy z PWSZ i lokalnym biznesem jakości i konkurencyjności kapitału ludzkiego
Cel strategiczny I.4: Rozwój infrastruktury o wysokiej jakości i funkcjonalności	Cel operacyjny I.4.1.: Zapewnienie zintegrowanego systemu transportu powiatu Cel operacyjny I.4.2.: Poprawa jakości infrastruktury w powiecie dla wzmocnienia atrakcyjności inwestycyjnej Cel operacyjny I.4.3.: Lobbowanie powstania atrakcyjnej infrastruktury turystycznej Cel operacyjny I.4.4.: Podniesienie jakości infrastruktury komunalnej dla podniesienia atrakcyjności w wymiarze gospodarczym

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 9: Cele strategiczne i operacyjne w priorytecie „wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim"

Priorytet II: Wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim	
Cel strategiczny II.1.: Poprawa sytuacji demograficznej Powiatu Nyskiego	Cel operacyjny II.1.1.: Wspieranie inicjatyw gospodarczych i społecznych przeciwdziałających zjawisku emigracji z Powiatu Nyskiego Cel operacyjny II.1.2.: Przygotowanie rozwiązań w zakresie polityki społecznej, mających związek z procesem starzenia się społeczności Powiatu Nyskiego
Cel strategiczny II.2.: Zapewnienie wsparcia dla rodzin	Cel operacyjny II.2.1.: Przygotowanie inicjatyw zapewniających rozwój rodzin Powiatu Nyskiego i promujących model rodziny z dziećmi C
Cel strategiczny II.3.:	Cel operacyjny II.3.1.: Rozwój wysokiej jakości usług edukacyjnych na wszystkich

Rozwój wysokiej jakości usług społecznych	poziomach Cel operacyjny II.3.2.: Poprawa jakości i dostępności specjalistycznych usług medycznych Cel operacyjny II.3.3.: Zwiększenie otwartości dla mieszkańców instytucji publicznych na terenie powiatu
Cel strategiczny II.4.: Stworzenie atrakcyjnej oferty kulturalnej i rekreacyjnej	Cel operacyjny II.4.1.: Promowanie wartości kulturowych Powiatu Nyskiego Cel operacyjny II.4.2.: Zintegrowanie oferty sportowej, kulturalnej i rekreacyjnej gmin Powiatu Nyskiego

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 10: Cele strategiczne i operacyjne w priorytecie „Efektywna współpraca lokalna w procesie zmian"

Priorytet III: Efektywna współpraca lokalna w procesie zmian	
Cel strategiczny III.1.: Rozwój współpracy międzysektorowej	Cel operacyjny III.1.1.: Budowanie platformy współpracy samorządowej Powiatu Nyskiego Cel operacyjny III.1.2.: Współpraca biznesu Powiatu Nyskiego z innymi podmiotami na rzecz rozwoju wspólnej oferty oraz realizacji partnerskich projektów
Cel strategiczny III.2.: Wzmacnianie platformy współpracy na rzecz zarządzania zmianą gospodarczą	Cel operacyjny III.2.1.: Instytucjonalizowanie Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa" – organu wdrażającego „Strategię" Cel operacyjny III.2.2.: Przygotowanie przez Partnerstwo do wdrożenia „Strategii" i wdrożenia zmiany gospodarczej
Cel strategiczny III.3.: Pogłębienie współpracy na rzecz rozwoju z partnerami czeskimi	Cel operacyjny III.3.1.: Promowanie idei Górskiego Pojezierza na pograniczu nysko-jesenickim Cel operacyjny III.3.2.: Zacieśnianie współpracy pomiędzy społecznością transgranicznego regionu nysko-jesenickiego
Cel strategiczny III.4.: Zacieśnianie współpracy ze strukturami szczebla regionalnego	Cel operacyjny III.4.1.: Pozyskanie wsparcia władz szczebla regionalnego w rozwiązywaniu problemów gospodarczo-społecznych w Powiecie Nyskim Cel operacyjny III.4.2.: Pozyskanie wsparcia podmiotów szczebla regionalnego w negocjacjach z instytucjami mającymi wpływ na różne obszary rozwoju Powiatu Nyskiego

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

4. Zgodność celów zmiany gospodarczej z dokumentami wyższego rzędu

„Strategia Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" wpisuje się w strategiczne dokumenty powiatowe, transgraniczne, regionalne i unijne. Dotyczy to powiązania w zakresie wizji, misji i celów strategicznych zmiany gospodarczej. Powiązanie z programami wyższego rzędu umożliwi aplikowanie o środki zewnętrzne na wdrażanie „Strategii". Poniżej została przedstawiona zgodność celów strategicznych z najważniejszymi dokumentami.

Powiat Nyski posiada „Strategię Rozwoju Wspólnoty Międzygminno–Powiatowej Ziemi Nyskiej na lata 2004-2015". Według tego dokumentu „misją Ziemi Nyskiej jest stworzenie

warunków do wykorzystania posiadanych bogactw, zasobów i walorów, do zwiększenia własnej atrakcyjności dla współpracy międzygminnej w ramach integrującej się Europy w celu wzbudzenia trwałego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego poprzez realizację wspólnych projektów przy współfinansowaniu ze środków polskich oraz funduszy strukturalnych".[43] Opis obecnej sytuacji oraz cele zmiany gospodarczej świadczą o tym, że misja ta nic nie straciła na aktualności. Kompatybilne są cele strategiczne, szczególnie: „utrzymanie i rozwój miejscowego potencjału gospodarczego oraz aktywizacja rynku pracy", „budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej" oraz „rozwój współpracy międzygminnej i transgranicznej".[44]

Zgodnie z zapisami misji **„Strategii rozwoju turystycznego pogranicza nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego"**, „turystyka jest dla Ziemi Nyskiej bodźcem do rozwoju gospodarczego (…)".[45] Program podkreśla gospodarczy wymiar turystyki, konieczność zadbania o rozwój infrastruktury o wysokim standardzie, wzmacnianie potencjału przedsiębiorstw turystycznych oraz zwiększenia udziału turystyki w gospodarce Powiatu Nyskiego. Jeden z celów strategicznych odnosił się do współpracy transgranicznej w rozwoju turystyki na pograniczu nysko-jesenickim, czyli „górskim pojezierzu". „Strategia Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" nawiązuje do cytowanego opracowania w każdym z priorytetów.

Z uwagi na transgraniczne i peryferyjne położenie, dla Powiatu Nyskiego istotne znaczenie ma korzystanie z projektów współpracy transgranicznej. Obecnie obowiązujący **„Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013"** wymienia następujące cele ogólne, w które wpisują się priorytety i cele zmiany gospodarczej: „podnoszenie integracji gospodarczej polsko-czeskiego obszaru przygranicznego", „poprawa warunków w zakresie wzrostu gospodarczego obszaru przygranicznego" oraz „inna społeczna integracja polsko-czeskiego obszaru przygranicznego". Powiat Nyski i jego gminy korzystały aktywnie z trzech dostępnych osi priorytetowych, w tym osi „Wspieranie współpracy społeczności lokalnych", w ramach której znajduje się fundusz mikroprojektów.[46] W perspektywie 2014-2020 Komisja Europejska zaleca koncentrację tematyczną. Wspierane działania będą musiały być powiązane z wytycznymi unijnymi. Priorytetem programu będzie „kształtowanie ponadgranicznych obszarów funkcjonalnych" w regionach przygranicznych. Istotne znaczenie będą miały

[43] „Strategię Rozwoju Wspólnoty Międzygminno–Powiatowej Ziemi Nyskiej na lata 2004-2015", Rada Powiatu w Nysie, Nysa 2004.
[44] Op. cit.
[45] „Strategia rozwoju turystycznego pogranicza nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego", oprac. przez formę 2BA doradztwo strategiczne na zlecenie Powiatu Nyskiego, Rada Powiatu Nyskiego, Nysa 2010.
[46] „Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013", wersja 3, 2013.

następujące rezultaty realizacji projektów: wzmacnianie potencjału ludzkiego, turystycznego, środowiskowego, edukacyjnego, kulturalnego, przyczynianie się do poprawy jakości życia, promowanie gospodarki opartej na wiedzy i rozwiązań proinnowacyjnych, przyczyniających się do wzmocnienia konkurencyjności obszarów przygranicznych.[47]

Bardzo istotnym punktem odniesienia jest **„Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r."** Najważniejsze problemy rozwojowe Opolszczyzny dotyczą również Powiatu Nyskiego. Są to następujące problemy: ubywanie mieszkańców regionu i starzenie się regionalnej społeczności oraz trudna sytuacja na rynku pracy. Rozwój Województwa Opolskiego został ukierunkowany na następujące priorytety: zapewnienie stabilnego rynku pracy, aktywizacja mieszkańców regionu, budowanie konkurencyjnej gospodarki, wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności usług, stworzenie atrakcyjnej oferty turystycznej i kulturalnej, poprawę dostępności do rynku pracy, dóbr i usług, zapewnienie wysokiej jakości środowiska, konkurencyjności Aglomeracji Opolskiej oraz ośrodków miejskich i obszarów wiejskich.[48] W momencie opracowywania niniejszej „Strategii" „Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego na lata 2014-2020" był w fazie konsultacji. W dostępnej wersji programu w szczególny sposób zostało zaakcentowane wspieranie innowacyjnych rozwiązań, podnoszenie jakości kapitału ludzkiego oraz wzmocnienie konkurencyjności Województwa Opolskiego. W takie założenia wpisują się priorytety zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim.

Program **„Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju. Foresight Regionalny do 2020 r."** precyzuje obszary kluczowe dla rozwoju regionu. Dla Powiatu Nyskiego istotne są następujące obszary: zasoby naturalne i nowe materiały w przemyśle spożywczym i przetwórstwie rolno-spożywczym, zasoby naturalne i nowe materiały w budownictwie, infrastruktura sektora transportowego, rolnictwo, agroturystyka i leśnictwo.[49] Misja **„Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego na lata 2004-2013"** brzmi następująco: „innowacyjność filarem wzrostu konkurencyjności Województwa Opolskiego".[50] „Strategia Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" jest kompatybilna przede wszystkim z następującymi priorytetami tego programu: „efektywny regionalny system wsparcia innowacyjności" i „wzmocnienie konkurencyjności firm regionu".[51]

[47] „Programy współpracy terytorialnej z udziałem Polski w perspektywie 2014-2020", Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
[48] „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.", Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.
[49] „Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju. Foresight Regionalny do 2020 r.", Politechnika Opolska, Opole 2008.
[50] „Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego na lata 2004-2013", Sejmik Województwa Opolskiego, Opole 2004.
[51] Op. cit.

„Strategia Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" jest zgodna z **„Strategią Rozwoju Kraju 2020"**. Wizja powiatu wpisuje się w wizję „Polska w roku 2020 to: aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo" w zakresie dążenia do podniesienia innowacyjności, konkurencyjności gospodarki Powiatu Nyskiego oraz aktywności społeczności lokalnej. W obszarze „konkurencyjna gospodarka" dokument ten wyznacza wzrost udziału przemysłów i usług średnio i wysoko zaawansowanych technologicznie oraz zwiększenie konkurencyjności sektora rolno-spożywczego w celu „wzrost wydajności gospodarki". „Strategia" wskazuje na zdolność do wykorzystania przez regiony i społeczności lokalne ich własnych zasobów rozwojowych oraz umiejętność pozyskania przez nie inwestorów zewnętrznych. Promuje inicjatywy klastrowe, jako bodziec do poprawy warunków życia w Powiecie Nyskim. Jednocześnie preferuje zwiększenie innowacyjności gospodarki, poprzez poprawę wykorzystania rozwiązań innowacyjnych. W priorytecie gospodarczym (podobnie, jak w przypadku „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim") zostały ujęte zagadnienia związane z rozwojem kapitału ludzkiego poprzez zwiększenie aktywności zawodowej i poprawę jakości kapitału ludzkiego. Jednocześnie priorytet ten uwzględnia poprawę jakości rozwiązań w obszarze efektywności transportowej. Priorytet „spójność społeczna i terytorialna" przewiduje wzrost integracji społecznej, zapewnienie dostępu do usług publicznych wysokiej jakości oraz integrację przestrzenną w celu zwiększenia wykorzystania potencjałów regionalnych.[52] W prezentowaną „Strategię" wpisują się wszystkie trzy strategiczne priorytety i cele zmiany gospodarczej w Powiecie Nyski.

Należy również podkreślić powiązanie „Strategii" Powiatu Nyskiego z dokumentem **„Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju"**, którego głównym celem jest podniesienie poziomu i jakości życia mieszkańców Polski. Priorytety dla tej „Strategii" określają główne obszary działań. „Strategia Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" wpisuje się następujące z nich: wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, w oparciu o kapitał ludzki oraz równoważenie potencjału rozwojowego regionów. Region Opolski będzie tutaj obszarem preferowanym. Dzięki takim zapisom Powiat Nyski będzie miał szansę zrównoważenia rozwoju dzięki wsparciu funduszy krajowych i unijnych. Dążąc do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki propagowany będzie rozwój kooperacji i promocja sieci współdziałania gospodarczego. W tym celu przewiduje się wspieranie współpracy przedsiębiorstw w zakresie tworzenia m.in. klastrów.[53] Takie wytyczne są zbieżne z priorytetem I i II „Strategii" Powiatu Nyskiego.

[52] „Strategią Rozwoju Kraju 2020", Rada Ministrów, Warszawa 2012.

[53] „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju", Rada Ministrów, Warszawa 2013.

Kolejnym punktem odniesienia jest **„Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”**. Zgodnie z tym dokumentem wyzwaniem dla polityki regionalnej jest efektywne wykorzystanie przez regiony specyficznych lokalnych potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności terytorialnej w horyzoncie długookresowym. Do 2020 r. regiony w Polsce powinny charakteryzować się: konkurencyjnością i innowacyjnością, spójnością gospodarczą, społeczną i terytorialną oraz skutecznością, efektywnością i partnerstwem w realizacji celów rozwojowych. Zgodnie z wizją tej „Strategii”, rola władz publicznych będzie ewaluować w stronę aktywnego zarządzania polityką rozwoju. Niezbędne okaże się „sieciowanie relacji”, wpływające na zwiększenie udziału społeczności regionalnej w podejmowaniu decyzji, co zwiększy partycypację społeczną i odpowiedzialność za podejmowane decyzje oraz będzie sprzyjać budowaniu tożsamości regionalnej.[54] Wprawdzie przedstawiony program dotyczy regionów, ale jego zapisy można również odnieść do mniejszych jednostek terytorialnych. W tak ujęte zagadnienia wpisuje się priorytet III zmiany gospodarczej Powiatu Nyskiego.

„Strategia Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim” odnosi się również do opracowania **„Polska 2020. Spojrzenie w przyszłość”**, w której przedstawiono wizje rozwoju kraju na podstawie scenariuszy **„Narodowego Programu Foresight Polska 2020”**. Przedstawiono cztery możliwe warianty rozwojowe, do których nawiązywały scenariusze rozwoju Powiatu Nyskiego: „Cool Polonia, czyli scenariusz Skoku Cywilizacyjnego”, „europejskie marzenie, czyli scenariusz Twardych dostosowań”, „bitwa o Polskę, czyli scenariusz Trudnej modernizacji” oraz „stracone złudzenia, czyli scenariusz Słabnącego rozwoju”.[55]

Priorytety rozwojowe i cele strategiczne zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim nawiązują również do innych dokumentów regionalnych i krajowych, w tym 10 strategii zintegrowanych, wymienionych w części drugiej niniejszej „Strategii”. Na zakończenie należy podkreślić zgodność opracowywanego programu z wytycznymi unijnymi. Najważniejszym z nich jest **„Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”**, która zakłada „wzrost inteligentny” (rozwój oparty na wiedzy i innowacjach), „wzrost zrównoważony” (gospodarka konkurencyjna i efektywnie korzystająca z zasobów) i „wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu” (wspieranie gospodarki opartej na wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną).[56] „Strategia” ta przewiduje m.in.: wzrost zatrudnienia mieszkańców

[54] „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”, Rada Ministrów, Warszawa 2010.

[55] E. Bendyk, broszura informacyjna „Polska 2020. Spojrzenie w przyszłość”, opracowana na podstawie „Narodowego Programu Foresight Polska 2020”, Warszawa 2009

[56] „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, Komisja Europejska, Bruksela 2010.

UE do poziomu 75%, wspieranie prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, podniesienie poziomu wykształcenia, w tym odsetka osób z wyższym wykształceniem do poziomu 40%, zapewnienie włączenia społecznego, tj. przeciwdziałanie ubóstwu i wykluczeniu społecznemu.[57] Pierwszy i drugi priorytety zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim wpisują się w przedstawione unijne wytyczne.

5. Programy, projekty i działania naprawcze

Programy, projekty i działania naprawcze odnoszą się do poszczególnych celów operacyjnych, strategicznych i priorytetów. Mając na względzie wcześniejsze prace, podejmowane ramach programu „Innowacyjna Nysa", programy operacyjne, projekty i działania naprawcze odnoszą się do 12 kluczowych inicjatyw Partnerstwa Lokalnego oraz 10 postulatów Rady Gospodarczej.

5.1. Katalog projektów i działań naprawczych

Katalog projektów i działań naprawczych (tabela poniżej) zawiera propozycje dla każdego z celów operacyjnych, w ramach każdego z celów strategicznych i priorytetów. Tabela przedstawia propozycje 12 inicjatyw Partnerstwa i 10 postulatów Rady Gospodarczej (zostały one wyróżnione). Zaprezentowane projekty i działania stanowią rozwinięcie i przyporządkowanie do poszczególnych celów rekomendowanych zadań i instrumentów przeciwdziałających spowolnieniu gospodarczemu w Powiecie Nyskim. Są to konkretne propozycje, które Powiat Nyski może realizować wspólnie w partnerami uczestniczącymi w projekcie „Innowacyjna Nysa".

Kluczowe inicjatywy zostaną rozwinięte w postaci kart projektowych (chodzi tutaj przede wszystkim o projekty rekomendowane przez Krajowych Ekspertów podczas spotkania, jakie miało miejsce we wrześniu 2013 r. w Warszawie).

Tabela 11: Działania i projekty w zakresie zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim

Priorytet I: Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim
Cel operacyjny I.1.1.: Stwarzanie warunków do rozwoju sektora MMŚP Powiatu Nyskiego
1. Pobudzenie lokalnej przedsiębiorczości poprzez stymulowanie powstawania nowych firm • **„Przedsiębiorcza <5> (w powiązaniu z Inkubatorem Przedsiębiorczości)** • **„Karta Młodego Przedsiębiorcy"** • stworzenie sieci współpracy nowych przedsiębiorstw powiatu • promowanie uruchomiania działalności gospodarczej i pobudzanie przedsiębiorczości mieszkańców Powiatu Nyskiego (nie tylko młodych ludzi) **2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego (już funkcjonujących)** • **„Stworzenie i realizacja programu pilotażowego zakładającego wsparcie dla firm już**

[57] Op. cit.

funkcjonujących w powiecie"

- **„Stworzenie i realizacja programu pilotażowego zakładającego wsparcie firm działających sezonowo (wsparcie adresowane do pracowników tychże firm, którzy w miejscowościach zimowych nie mają możliwości świadczenia pracy"**
- stworzenie bazy firm Powiatu Nyskiego
- stworzenie systemu ułatwień dla osób prowadzących działalność gospodarczą (np. przyspieszenie załatwiania formalności w urzędach, gminnych systemów informacji o działalności takich firm)

Cel operacyjny I.1.2.: Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego

1. **Wsparcie wdrażania innowacyjnych rozwiązań i technologii w przedsiębiorstwach Powiatu Nyskiego**
   - **„Rozproszony Inkubator Przedsiębiorczości" (Matecznik Biznesu, Kowal Biznesu) – utworzenie punktów doradztwa prawnego, finansowego, UE"**
   - **„Biznes Gwarantowany – utworzenie Powiatowego Funduszu Gwarancyjnego dla inwestorów"**
   - powołanie Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej (agencja mogłaby łączyć Inkubator Przedsiębiorczości i Powiatowy Fundusz Gwarantowany)
   - współpraca Partnerstwa Lokalnego z Regionalnym Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie
2. **Promocja innowacji w biznesie**
   - uruchomienie przy wsparciu środków powiatowych, regionalnych i unijnych cyklu szkoleń z wdrażania innowacji
   - przeprowadzenie kampanii informacyjnej nt. innowacji „Innowacyjna Nysa bis"

Cel operacyjny I.1.3.: Wspieranie rozwoju przetwórstwa rolno spożywczego, jako branży kluczowej dla powiatu

1. **Opracowanie modelu i kierunków rozwoju branży przetwórstwa rolno-spożywczego w Powiecie Nyskim**
   - **„Określenie potencjału i wskazanie konkretnych kierunków rozwoju przetwórstwa rolno-spożywczego"**
   - przeprowadzenie konsultacji z ekspertami i realizacja przy współudziale ekspertów cyklu spotkań i szkoleń dla przedsiębiorstw branży spożywczej
   - powołanie klastra spożywczego Powiatu Nyskiego („Kraina Słodyczy")
2. **Zmiana modelu funkcjonowania produkcji rolnej i przetwórstwa rolno-przemysłowego w kierunku przetwórstwa rolno-spożywczego**
   - uruchomienie projektu wsparcia dla lokalnych producentów produktów rolnych (roślinnych i zwierzęcych), umożliwiającym zwiększenie przetwarzania ich na miejscu (ewoluowanie w kierunku tworzenia lokalnych produktów spożywczych
   - wspieranie wdrażania innowacyjnych rozwiązań i technologii w produkcji rolnej i przetwórstwie rolno-spożywczym
   - podjęcie działań ukierunkowanych na znalezienie zewnętrznego inwestora w branży spożywczej

Cel operacyjny I.1.4.: Rozwój przedsiębiorczości Powiatu Nyskiego na bazie lokalnych surowców i produktów

1. **Rozwój lokalnych produktów spożywczych (w połączeniu z działaniami i programami celu operacyjnego I.1.3.)**
   - uruchomienie projektu wsparcia dla lokalnych producentów rolnych, którzy chcieliby wytwarzać lokalne produkty spożywcze
   - przygotowanie projektu lokalnych produktów spożywczych „made in Górskie Pojezierze": opracowanie spójnej koncepcji, rozwój nowych produktów (np. piwo nyskie, sandacz nyski, sery, przekąski) obok istniejących (pierniki z Kopernik, wędliny w Wilamowic)
   - utworzenie w ramach struktur wsparcia biznesu (np. Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej) komórki ułatwiającej certyfikację lokalnych produktów spożywczych
2. **Rozwój i promocja markowych produktów Ziemi Nyskiej**

- **„Dobre, bo Nyskie – promujemy i sprzedajemy lokalne produkty Powiatu Nyskiego"**
- uruchomienie „Targu Produktów Lokalnych"
- galeria słodyczy (słodycze i przekąski)
- pobudzanie inicjatywy mieszkańców gmin Powiatu Nyskiego do wytwarzania oryginalnych produktów (konkursy inicjatyw, certyfikacja produktów lokalnych)
- przeprowadzenie kampanii promocji lokalnych produktów

Cel operacyjny I.1.5.: Stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości turystycznej i oferty turystycznej, jako obszaru mogącego wpływać na rozwój gospodarczy (w ranach uzupełnienia powiatowej strategii turystycznej)

1. **Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości turystycznej**
   - **„Biuro turystyczne sprzedające usługi turystyczne powiatu nyskiego"**
   - inicjowanie tworzenia nowych usług biznesowych i okołobiznesowych w turystyce (oferta czasu wolnego)
   - promowanie modelu współpracy pomiędzy przedsiębiorcami turystycznymi obszaru „Pojezierza Nysy Kłodzkiej" i Gór Opawskich, w celu zwieszania dochodów z działalności turystycznej (w ramach Lokalnej Organizacji Turystycznej Ziemi Nyskiej)
   - wprowadzenie systemu ułatwień dla przedsiębiorców turystycznych na szczeblu gminnym i powiatowym, m.in. stworzenie bazy przedsiębiorstw turystycznych Powiatu Nyskiego
2. **Tworzenie markowych produktów turystycznych i promocja turystyki powiatu (zgodnie z zapisami strategii turystycznej Powiatu Nyskiego), jako stymulatora rozwoju przedsiębiorczości turystycznej i oferty turystycznej**
   - **„Wprowadzenie Powiatowej Karty Turystycznej (rozwinięcie idei Paczkowskiej Karty Turystycznej)"**
   - wdrożenie markowych produktów turystycznych i celów promocji turystycznej, zapisanych w „Strategii rozwoju turystycznego i promocji pogranicza nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego"

Cel strategiczny I.2.: Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Powiatu Nyskiego

Cel operacyjny I.2.1.: Podniesienie atrakcyjności oferty terenów inwestycyjnych w gminach Powiatu Nyskiego

1. **Zwiększenie atrakcyjności terenów inwestycyjnych w gminach Powiatu Nyskiego**
   - **„Regionalny Park Przemysłowy"**
   - **„Nowa ziemia – Gminne Strefy Aktywności Gospodarczej – w sieci aktywności"**
2. **Zadbanie o atrakcyjną ofertę inwestycyjną dla potencjalnych inwestorów**
   - badanie potrzeb potencjalnych inwestorów i ich preferencji
   - określenie systemu zachęt (konkretnych i wyróżniających ofertę Powiatu Nyskiego)

Cel operacyjny I.2.2.: Określenie długoterminowych preferencji w zakresie rozwoju inwestycji w Powiecie Nyskim i pozyskiwania nowych inwestorów

1. **Zdefiniowanie preferencji inwestycyjnych Powiatu Nyskiego i jego gmin**
   - określenie na podstawie prac realizowanych w projekcie „Innowacyjna Nysa" kluczowych sektorów i branż, w których należałoby szukać inwestorów
   - pozycjonowanie inwestycyjne Powiatu Nyskiego w celu wyróżnienia względem innych powiatów Opolszczyzny i powiatów Dolnego Śląska
   - projekt wdrażania innowacji w inwestycjach Powiatu Nyskiego
2. **Wzrost aktywności w poszukiwaniu nowych inwestorów**
   - przygotowanie bazy informacji o nowych inwestycjach w Polsce i inwestorach planujących w najbliższym czasie realizację nowych inwestycji
   - stworzenie projektu „emisariuszy inwestycyjnych Powiatu Nyskiego", którzy będą osobiście kontaktować się z potencjalnymi inwestorami i zachęcać ich do zainwestowania w Powiecie Nyskim (w ramach Agencji Rozwoju Gminy Nyskiej)

- nawiązanie współpracy z „aniołami biznesu", w ramach wsparcia w pozyskiwaniu nowych inwestorów w gminach Powiatu Nyskiego

Cel operacyjny I.2.3.: Opracowanie i realizacja polityki promocji inwestycyjnej gmin powiatu

1. **Integracja polityki pozyskiwania i obsługi inwestorów na szczeblu powiatowym**
   - realizacja przez Agencję Rozwoju Ziemi Nyskiej polityki w zakresie pozyskiwania i obsługi inwestorów i zapewnienia wysokiej jakości usług inwestycyjnych „Invest in Nysa"
2. **Integracja promocji inwestycyjnej na szczeblu powiatowym**
   - opracowanie bazy aktualnych, oczekiwanych i przyszłych inwestycji Powiatu Nyskiego
   - opracowanie strategii promocji inwestycyjnej Powiatu Nyskiego i wspólna promocja inwestycyjna gmin Powiatu Nyskiego na szczeblu powiatowym (cel: najpierw przyciągnąć inwestorów do Powiatu Nyskiego, a potem do poszczególnych firm)

Cel strategiczny I.3: Wzmocnienie lokalnego rynku pracy

Cel operacyjny I.3.1.: Poprawa warunków pracy i płacy w przedsiębiorstwach powiatu w celu ograniczenia emigracji zarobkowej (możliwości administracji samorządowej w realizacji tego celu są bardzo ograniczone)

1. **Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności firm powiatu, w celu zwiększenia zakresu ich działalności i obrotów, a tym samym pobudzenie wzrostu zapotrzebowania na specjalistów**
   - promowanie wdrażania innowacyjnych rozwiązań i usług, generujących nowe miejsca pracy
   - objęcie wsparciem osób zakładających w ramach wsparcia Powiatowego Urzędu Pracy działalność gospodarczą, jeśli zdecydują się na kontynuować prowadzenie biznesu po upływie 2 lat
2. **Wzmocnienie systemu ulg dla przedsiębiorców Powiatu Nyskiego, zatrudniających mieszkańców Powiatu Nyskiego (w ramach możliwości posiadanych pozostających w dyspozycji Powiatowego Urzędu Pracy i gmin Powiatu Nyskiego)**
3. **Wdrażanie i promowanie unijnych wytycznych na lokalnym rynku pracy**
   - rozwój inicjatywy dot. włączenia mieszkańców powiatu do ogólnopolskiej bazy CV
   - stworzenie preferencyjnego systemu zatrudniania młodzieży w firmach Powiatu Nyskiego
   - promowanie idei pracy „zdalnej", zamiast „etatowej",
   - promowanie wzrostu mobilności i aktywności zawodowej mieszkańców Powiatu Nyskiego

Cel operacyjny I.3.2.: Zapewnienie atrakcyjnych miejsc prac dla młodych ludzi i specjalistów

1. **Zapewnienie atrakcyjnych miejsc pracy, jako narzędzie przeciwdziałaniu emigracji zarobkowej młodych ludzi i specjalistów**
   - wsparcie z środków Powiatowego Urzędu Pracy w Nyskie aktywizacji zawodowej bezrobotnej młodzieży, mające na celu podejmowanie działalności gospodarczej (uzupełnienie projektu „Karta Młodego Przedsiębiorcy")
   - promowanie zatrudniania wykwalifikowanych młodych mieszkańców Powiatu Nyskiego w lokalnych przedsiębiorstwach
   - zapewnienie mieszkań dla specjalistów w gminach Powiatu Nyskiego (analogicznie do dofinansowanie mieszkań dla studentów w gminie Nysa)

Cel operacyjny I.3.3.: Podniesienie we współpracy z PWSZ i lokalnym biznesem jakości i konkurencyjności kapitału ludzkiego

1. **Zapewnienie kompatybilności oferty kształcenia z potrzebami lokalnego biznesu**
   - opracowanie platformy współpracy w ramach Partnerstwa Lokalnego i PWSZ na rzecz dopasowania oferty kształcenia podmiotów edukacyjnych Powiatu Nyskiego do potrzeb lokalnego rynku pracy (utworzenie Forum Edukacji i Pracodawców Powiatu Nyskiego)
   - promowanie przy wsparciu PWSZ podnoszenia kwalifikacji mieszkańców Powiatu Nyskiego (szczególnie młodych), w celu podniesienia ich atrakcyjności i konkurencyjności na lokalnym rynku pracy)
   - promowanie idei uczenia się przez całe życie, w celu zwiększenia swojego kapitału i podniesienia konkurencyjności na rynku pracy
2. **Współpraca w zakresie transferu innowacyjnych technologii i ułatwienia dyfuzji pomiędzy nauką**

i biznesem

- włączenie się Partnerstwa Lokalnego w działalność w współpracę z Regionalnym Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie w ramach transferu nowoczesnych technologii i ułatwienia dyfuzji pomiędzy nauką i biznesem dla wzmocnienia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego i rozwoju kapitału ludzkiego
- powołanie przy wsparciu PWSZ powiatowej Fundacji Innowacji B+R, która działałoby w oparciu o środki przeznaczane na badania i rozwój, pochodzące od członków fundacji i pozyskiwałaby środki zewnętrzne

Cel strategiczny I.4: Rozwój infrastruktury o wysokiej jakości i funkcjonalności

Cel operacyjny I.4.1.: Zapewnienie zintegrowanego systemu transportu powiatu

1. **Stworzenie zintegrowanego systemu transportu w Powiecie Nyskim**
   - utworzenie jednego przedsiębiorstwa komunikacyjnego w Powiecie Nyskim (spółka powiatowo-gminna)
   - **„Mobilni w powiecie – komunikacja między gminami (rowery, drogi, kolej)**
   - adaptacja nieczynnych torowisk na ścieżki rowerowe
   - projekt uwzględniania w planach remontu dróg powiatowych i gminnych miejskich tras rowerowych
2. **Promocja zintegrowanego systemu transportu w Powiecie Nyskim**
   - **„Uruchomienie elektronicznego, zintegrowanego systemu o komunikacji i transporcie w powiecie"**
   - integracja połączeń komunikacyjnych w Powiecie Nyskim (komunikacja publiczna autobusowa, prywatna)
   - projekt lobbowania zapewnienia atrakcyjnych połączeń kolejowych na terenie Powiatu Nyskiego, w tym bezpośredniego połączenia kolejowego z Wrocławiem i połączenia kolejowego Nysa-Jesenik

Cel operacyjny I.4.2.: Poprawa jakości infrastruktury w powiecie dla wzmocnienia atrakcyjności inwestycyjnej

1. **Poprawa jakości dróg na obszarach wiejskich gmin Powiatu Nyskiego**
2. **Poprawa jakości dróg i rozwiązań komunikacyjnych na terenie miast Powiatu Nyskiego**
3. **Budowa dróg dojazdowych do terenów inwestycyjnych i remont już istniejących**

Obecnie trwa remont DK 408 z Nysy do Korfantowa, które przebiega obok WSSE w Nysie. Pojawiły się informacje o „ekonomizacji" obwodnicy Nysy, dlatego mając na względzie jej powstanie, należy przewidzieć budowę dróg dojazdowych, węzłów oraz poprawienie przepustowości dróg dojazdowych do WSSE „Invest Park" Goświnowice-Radzikowice

4. **Wspieranie przez samorządy lokalne modernizacji torowisk, przywracania połączeń kolejowych w ramach Powiatu Nyskiego i do powiatu, poprawy estetyki i zagospodarowywania dworców PKP**
5. **Wspieranie modernizacji i rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej**

Cel operacyjny I.4.3.: Lobbowanie powstania atrakcyjnej infrastruktury turystycznej (realizacja celu strategicznego „Komfortowo, bezpiecznie, o wysokim standardzie" powiatowej strategii turystycznej

1. **Wspieranie rozwoju infrastruktury turystycznej o wysokim standardzie w okolicach jezior Powiatu Nyskiego**
   - projekt lobbowania na szczeblu powiatowym i wojewódzkim możliwości zagospodarowania wysokiej jakości infrastrukturą turystyczną brzegów jezior (negocjacje w RZGW)
   - unowocześnienie ośrodków sportów wodnych i wyposażenie ich w zaplecze do przechowywania sprzętu wodnego mieszkańców (edukacja i rekreacja wodna)
   - zagospodarowywanie wałów przeciwpowodziowych wokół jezior u nad Nysą Kłodzką na ścieżki rowerowe i rekreacyjne
   - projekt nowej inwestycji budowy hotelu lub pensjonatu o standardzie min. trzech gwiazdek w okolicach jezior powiatu (prywatny inwestor zewnętrzny)
   - wspieranie połączeń infrastrukturalnych pomiędzy dwoma obszarami turystycznymi powiatu (obszarem Nysy Kłodzkiej i obszarem Gór Opawskich)
2. **Wspieranie powstawania nowej infrastruktury turystycznej**

- **„Nyskie Termy" – Źródła Młodości Ziemi Nyskiej" – wykorzystanie wód geotermalnych**
- wspieranie tworzenia centrów i parków rozrywki oraz innej infrastruktury wolnego czasu (np. Park Forteczny Ziemi Nyskiej, na wzór np. Średniowiecznego Parku Techniki przy Kopalni Złota)

Cel operacyjny I.4.4.: Podniesienie jakości infrastruktury komunalnej dla podniesienia atrakcyjności w wymiarze gospodarczym

1. **Rozbudowa i modernizacja sieci chodników, ciągów spacerowych w miastach i wsiach Powiatu Nyskiego**
   - dokonanie audytu infrastruktury ciągów komunikacyjnych i spacerowych dla pieszych w gminach
2. **Poprawa estetyki miast i wsi Powiatu Nyskiego**
   - realizacja projektu „Piękny Powiat Nyski": nagradzanie i promowanie inicjatyw mających na celu poprawę zagospodarowania i estetyki miast i wsi powiatu
3. **Zwiększenie dostępności i atrakcyjności lokali komunalnych, wspólnotowych i spółdzielczych (standard, estetyka elewacji)**
   - podjęcie rozmów partnerskich pomiędzy właścicielami lokali komunalnych i premiowanie na szczeblu powiatowym i gminnym tych, które dbają o jakość i estetykę

Priorytet II: Wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim

Cel strategiczny II.1.: Poprawa sytuacji demograficznej Powiatu Nyskiego

Cel operacyjny II.1.1.: Wspieranie inicjatyw gospodarczych i społecznych przeciwdziałających zjawisku emigracji z Powiatu Nyskiego

1. **Powstrzymanie i ograniczenie emigracji z Powiatu Nyskiego dzięki proponowanym wcześniej rozwiązaniom w zakresie gospodarczym:**
   - stymulowaniu przedsiębiorczości wśród młodych ludzi
   - premiowaniu zatrudnienia i odpowiedniego wynagradzania młodych specjalistów
   - promowanie wśród młodych ludzi podnoszenia kwalifikacji, uczenia przez całe życie i „pracy zdalnej"
   - wspieranie przedsiębiorstw zakładanych przez młodych i wykształconych mieszkańców Powiatu Nyskiego.
2. **Powstrzymanie i ograniczenie emigracji z Powiatu Nyskiego dzięki rozwiązaniom społecznym**
   - promowanie idei „Ziemia Nysa – tu zostaję" (w nawiązaniu do wcześniejszej kampanii Opolszczyzny)
   - promowanie więzi rodzinnych i tożsamości lokalnej, jako czynników społecznych przeciwdziałających emigracji
   - projekt „Startup Ziemi Nyskiej" – konkurs/konsultacje/konferencje

Cel operacyjny II.1.2.: Przygotowanie rozwiązań w zakresie polityki społecznej, mających związek z procesem starzenia się społeczności Powiatu Nyskiego

1. **Przygotowanie rozwiązań na poziomie technicznym**
   - projekt dostosowania infrastruktury komunalnej i instytucji publicznych w gminach Powiatu Nyskiego do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych
   - projektowanie rozwiązań zmierzających do zapewnienia obiektów opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi
2. **Przygotowanie rozwiązań na poziomie funkcjonalnym**
   - promowanie rozwiązań przyjaznych dla osób starszych i niepełnosprawnych
   - zapewnienie atrakcyjnej oferty usług kulturalnych i rekreacyjnych dla osób starszych
   - projekt zwiększenia opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi
   - wprowadzanie edukacji informatycznej do programów zajęć

Cel strategiczny II.2.: Zapewnienie wsparcia dla rodzin

Cel operacyjny II.2.1.: Przygotowanie inicjatyw zapewniających rozwój rodzin Powiatu Nyskiego i promujących model rodziny z dziećmi

1. **Wspieranie rodzin z dziećmi w Powiecie Nyskim**
   - **„Wprowadzenie Karty Dużych Rodzin"**

- **„Dostosowanie pracy żłobków i przedszkoli do potrzeb mieszkańców"**
- lobbowanie przyjaznych rozwiązań w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych Ziemi Nyskiej, sprzyjających rodzinom z dziećmi (czas pracy w przedsiębiorstwach, rozwiązania przyjazne dzieciom: kąciki zabaw, opieka)

2. Promowanie wartości rodzinnych

- realizacja powiatowo-gminnego projektu promowania rodzin i wartości rodzinnych
- włączenie instytucji kościelnych w realizację projektów dedykowanych rodzinom Powiatu Nyskiego

3. Opracowanie systemu opieki na dziećmi i osobami starszymi

- **„Stworzenie systemu pomocy rodzinom w dostępie do usług opieki nad dziećmi i osobami starszymi"**
- kampania promujące więzi międzypokoleniowe

Cel strategiczny II.3.: Rozwój wysokiej jakości usług społecznych

Cel operacyjny II.3.1.: Rozwój wysokiej jakości usług edukacyjnych na wszystkich poziomach

1. Dbanie o zapewnienie wysokiej jakości kształcenia zawodowego

- przywrócenie wartości kształcenia zawodowego na terenie powiatu
- promowanie zatrudnienia absolwentów szkół zawodowych
- stworzenie platformy porozumienia pomiędzy przedsiębiorcami Ziemi Nyskiej a instytucjami szkolnictwa zawodowego na rzecz lepszego dopasowania oferty kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy

2. Promowanie edukacji wśród młodzieży Powiatu Nyskiego

- promowanie kontynuacji procesu kształcenia (zgodnie z wytycznymi unijnymi)
- promowanie idei kształcenia przez całe życie

Cel operacyjny II.3.2.: Poprawa jakości i dostępności specjalistycznych usług medycznych

1. Poprawa dostępności specjalistycznych usług medycznych

- stworzenie w porozumieniu z instytucjami służby zdrowia bazy lekarzy specjalistów Powiatu Nyskiego
- dążenie do opracowania systemu rejestracji mieszkańców powiatu do specjalistów usług medycznych

2. Promowanie dostępności do specjalistycznych usług medycznych

- promowanie zatrudniania w Powiecie Nyskim lekarzy specjalistów, w celu zwiększenia dostępności mieszkańców do specjalistycznych usług medycznych
- promowanie jakości i przyjazności publicznych usług medycznych
- propagowanie posiadanie przez mieszkańców powiatu dodatkowych ubezpieczeń, umożliwiających korzystanie z usług niepublicznych przygodni specjalistycznych

Cel operacyjny II.3.3.: Zwiększenie otwartości dla mieszkańców instytucji publicznych na terenie powiatu

1. Zwiększenie dostępności i poprawa jakości instytucji publicznych na terenie powiatu

- **„Wydłużenie czasu pracy jednostek administracji samorządowej (przynajmniej o jeden dzień w tygodniu)" wzorem Urzędu Skarbowego w Nysie**
- wprowadzenie systemu informowania o dostępności do usług administracji publicznych i sposobie załatwiania spraw urzędowych
- wprowadzenie benchmarkingu stanowisk pracy i jednostek samorządowych
- wprowadzanie przez jednostki powiatu elektronicznej komunikacji dotyczącej usług publicznych (administracja, edukacja, służba zdrowia)

2. Promowanie dostępności do usług publicznych

- realizacja kampanii promocyjnej „Przyjazna Administracja Publiczna w Powiecie Nyskim"

Cel strategiczny II.4.: Stworzenie atrakcyjnej oferty sportowej, kulturalnej i rekreacyjnej

Cel operacyjny II.4.1.: Promowanie wartości kulturowych Powiatu Nyskiego

1. Edukacja turystyczna i kulturalna mieszkańców Powiatu Nyskiego

- kontynuowanie inicjatyw prowadzonych przez Muzeum w Nysie, jednostki samorządowe

i organizacje pozarządowe na rzecz edukacji historycznej i kulturowej
- realizacja projektu „Mieszkańcy Księstwa Nyskiego"

2. **Budowanie tożsamości lokalnej Powiatu Nyskiego**
   - promocja wartości historycznych i kulturowych Ziemi Nyskiej
   - budowanie marki Powiatu Nyskiego „Górskie Pojezierze", zgodnie z założeniami „Strategii promocji pogranicza nysko-jesenickiego na pograniczu Powiatu Nyskiego"
3. **Podnoszenie jakości oferty kulturalnej i rekreacyjnej Powiatu Nyskiego**
   - Zintegrowanie oferty kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej gmin Powiatu Nyskiego (zgodnie z założeniami)
   - Podnoszenie jakości oferty kulturalnej i rekreacyjnej i jej dopasowanie do grup odbiorców w powiecie
4. **Sport integruje i rozwija**
   - Wspieranie rozwoju działalności sportowej mieszkańców i rozwoju infrastruktury sportowej

Cel operacyjny II.4.2.: Zintegrowanie oferty kulturalnej i rekreacyjnej gmin Powiatu Nyskiego

1. **Zapewnienie wspólnej oferty kulturalnej i rekreacyjnej gmin Powiatu Nyskiego**
   - **„Aglomeracja Nyska – wspólny kalendarz wydarzeń kulturalno-turystyczno-sportowych gmin Powiatu Nyskiego <Razem: Co? Gzie? Kiedy?>"**
   - **„Wprowadzenie rowerów miejskich"**
2. **Promowanie wspólnej oferty Powiatu Nyskiego na zewnątrz przez Starostwo Powiatowe w Nysie, w miejsce rozdrobienia działań promocyjnych i jej realizację przez każą z gmin osobno**
   - promocja Powiatu Nyskiego „Górskie Pojezierze", zgodnie z założeniami „Strategii promocji pogranicza nysko-jesenickiego na pograniczu Powiatu Nyskiego"

Priorytet III: Efektywna współpraca lokalna w procesie zmian

Cel strategiczny III.1.: Rozwój współpracy międzysektorowej

Cel operacyjny III.1.1.: Budowanie platformy współpracy samorządowej Powiatu Nyskiego

1. **Budowanie samorządowej platformy współpracy zogniskowanej wokół projektu „Innowacyjna Nysa" (współpraca z Partnerstwem Lokalnym, w tym biznesem)**
   - wypracowanie modelu współpracy pomiędzy Zarządem Powiatu Nyskiego, a władzami 9 gmin na rzecz wspólnego wdrażania inicjatyw projektu
   - lobbowanie przez samorządy lokalne Powiatu Nyskiego włączenia się do projektu różnych środowisk, które może dotyczyć zmiana gospodarcza
2. **Współpraca jednostek samorządu lokalnego Powiatu Nyskiego z innymi instytucjami publicznymi w celu zapewnienia wysokiej jakości życia w Powiecie Nyskim**
   - realizacja projektu „Przyjazny Powiat Nyski"
   - wypracowanie modelu współpracy jednostek samorządu lokalnego Powiatu Nyskiego z innymi jednostkami publicznymi na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców
3. **Budowanie platformy współpracy turystycznej Powiatu Nyskiego**
   - powołanie Lokalnej Organizacji Turystycznej Ziemi Nyskiej
   - realizacja zapisów „Strategii rozwoju turystycznego pogranicza nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego"

Cel operacyjny III.1.2.: Współpraca biznesu Powiatu Nyskiego z innymi podmiotami na rzecz rozwoju wspólnej oferty oraz realizacji partnerskich projektów

1. **Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami Powiatu Nyskiego**
   - współpraca lokalnego biznesu na rzecz zwiększenia jego innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego poprzez utworzenie platformy wsparcia, dzielenia się doświadczeniami i wspólnej promocji (w ramach Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej)
   - zrzeszanie się przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego w inicjatywy branżowe i klastry (m.in. powstanie klastra spożywczego)
2. **Współpraca przedsiębiorców ze środowiskiem naukowym w celu transferu wiedzy i technologii**

- realizacja współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami Powiatu Nyskiego, a Regionalnym Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie w ramach transferu nowoczesnych technologii i ułatwienia dyfuzji pomiędzy nauką i biznesem
- współpraca z Agencją Rozwoju Ziemi Nyskiej w zakresie pozyskiwania funduszów na rozwój i na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań i technologii
- realizacja przez PWSZ i RCTWiT programu szkoleń z zakresu innowacyjności dla przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego

3. **Współpraca firm z organizacjami pozarządowymi na rzecz rozwoju lokalnej społeczności**
   - **Inkubator Organizacji Pozarządowych – Forum Organizacji Pozarządowych"**
   - promowanie idei współpracy biznesu z trzecim sektorem i zachęcanie przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego do zrzeszania się w istniejących organizacjach otoczenia biznesowego (np. w Nyskiej Regionalnej Izbie Gospodarczej) i inicjowanie tworzenia nowych branżowych stowarzyszeń

Cel strategiczny III.2.: Wzmacnianie platformy współpracy na rzecz zarządzania zmianą gospodarczą

Cel operacyjny III.2.1.: Instytucjonalizowanie Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa" – organu wdrażającego „Strategię"

1. **Nadanie właściwego statusu „Strategii" i Partnerstwa poprzez specjalną Uchwałę Rady Powiatu Nyskiego**
   - Przyjęcie „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" Uchwałą Rady Powiatu Nyskiego
   - Nadanie właściwej rangi Partnerstwu Lokalnemu, jako podmiotowi wdrażającemu „Strategię", poprzez wyposażenie w kompetencje instytucji wykonawczej
2. **Promowanie Partnerstwa w i jego roli w kreowaniu i zarządzaniu zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim**

Cel operacyjny III.2.2.: Przygotowanie przez Partnerstwo do wdrożenia „Strategii" i wdrożenia zmiany gospodarczej

1. **Przygotowanie do neutralizowania oporów przed zmianą**
   - realizacja zestawu działań przygotowujących lokalną społeczność do procesu zmian
   - przeprowadzenie działań przeciwdziałającym wystąpieniu oporu przed zmianą i przygotowanie działań zaradczych na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej
2. **Promowanie zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim**
   - przygotowanie kampanii promującej potrzebę, zakres i rezultaty zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim, w szczególności prezentacja korzyści dla społeczności lokalnej

Cel strategiczny III.3.: Pogłębienie współpracy na rzecz rozwoju z partnerami czeskimi

Cel operacyjny III.3.1.: Promowanie idei Górskiego Pojezierza na pograniczu nysko-jesenickim

1. **Budowanie transgranicznej marki „Górskie Pojezierze"**
   - realizacja zapisów „Strategii promocji pograniczna nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego" w odniesieniu do marki powiatowej
   - zachęcenie partnerów czeskich do współpracy przy budowanie marki „Górskie Pojezierze"
2. **Wykorzystanie idei marki transgranicznej do pozyskiwania środków UE na współpracę transgraniczną z okresu programowania 2014-2020**
   - przygotowanie się do przygotowywani wspólnie z partnerami czeskimi projektów aplikujących o rozwój społeczno-gospodarczy na „Górskim Pojezierzu"

Cel operacyjny III.3.2.: Zacieśnianie współpracy pomiędzy społecznością transgranicznego regionu nysko-jesenickiego

1. **Dążenie do społeczno-gospodarczej integracji Powiatu Nyskiego i obszaru jesenickiego**
2. **Wykorzystanie dzięki możliwości współpracy transgranicznej atutu peryferyjnego położenia Powiatu Nyskiego w rozwoju społeczno-gospodarczym**
3. **Podnoszenia jakości infrastruktury technicznej i społecznej przy wsparciu środków w POWT Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska**

Cel strategiczny III.4.: Zacieśnianie współpracy z strukturami szczebla regionalnego
Cel operacyjny III.4.1.: Pozyskanie wsparcia władz szczebla regionalnego w rozwiązywaniu problemów gospodarczo-społecznych w Powiecie Nyskim
1. Wsparcie w rozwoju gospodarczym **2. Wsparcie w rozwoju społecznym** • zwiększenie współpracy w rozwoju kapitału społecznego Powiatu Nyskiego • współpraca w zakresie wsparcia rodzin i zapobiegania depopulacji powiatu i regionu • współpraca w zakresie zapewnienia wysokiej jakości usług edukacyjnych i medycznych • promowanie wysokiej jakości usług społecznych **3. Wsparcie w rozwoju kultury i turystyki** • wstąpienie Powiatu Nyskiego i najważniejszych turystycznych gmin powiatu do Opolskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej • włączenie promocji turystycznej Powiatu Nyskiego w promocję Województwa Opolskiego • współpraca w zapewnieniu wysokiej jakości oferty kulturalnej **4. Wsparcie w rozwoju infrastruktury** • wspieranie budowania i modernizacji dróg wojewódzkich na terenie powiatu
Cel operacyjny III.4.2.: Pozyskanie wsparcia podmiotów szczebla regionalnego w negocjacjach z instytucjami mającymi wpływ na różne obszary rozwoju Powiatu Nyskiego
1. Bezpośrednie wsparcie dążeń prorozwojowych Powiatu Nyskiego i jego gmin • wspieranie instytucji regionalnych w rozmowach w RZGW w zakresie możliwości turystycznego zagospodarowania jezior i Nysy Kłodzkiej • wspieranie w rozmowach z PKP w zakresie zapewnienia bezpośredniego połączenia kolejowego z Wrocławiem • wspieranie w rozmowach z Lasami Państwowymi i Parkiem Krajobrazowym Góry Opawskie w zagospodarowania turystycznego

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

5.2. Karty realizacyjne wybranych projektów

Tabela 12: Karta projektu: „Powstanie Klastra Spożywczego <Kraina Słodyczy>"

Karta projektu: Powstanie Klastra Spożywczego „Kraina Słodyczy"	Priorytet I: Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim	**Cel operacyjny I.1.3.: Wspieranie rozwoju przetwórstwa rolno spożywczego, jako branży kluczowej dla powiatu**
Opis projektu	Celem projektu jest stworzenie aliansu strategicznego w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć naukowo-badawczych i zintegrowania łańcucha dostaw. Współpraca zaczyna się od wyboru formy prawnej współpracy, rejestracja i np. konkursu na produkt nyski (np. piwo, sery, pierniki, ryby), opracowania wspólnej strategii marketingowej. Może nastąpić podwykonawstwo produkcyjne, wspólna realizacja określonych stadiów procesu produkcyjnego, wspólny zakup produktów lub usług, współpraca firm w działalności badawczo-rozwojowej oraz stałe relacje z sektorem B+R. Docelowo klaster mógłby wspierać powstawanie lokalnych produktów spożywczych, wytwarzanych przez producentów rolnych Powiatu Nyskiego i jego działalność wpisywałaby się w Cel operacyjny I.1.4.: Rozwój przedsiębiorczości Powiatu Nyskiego na bazie lokalnych surowców i produktów. Rezultatem realizacji projektu będzie poprawa współpracy prowadząca do przepływu

	wiedzy i informacji spowodowana powstaniem opłacalnych powiązań kooperacyjnych, które przyciągają wykwalifikowanych pracowników, nowych dostawców, generują zyski, które inwestowane są w infrastrukturę.
Uzasadnienie realizacji projektu	Wspieranie rozwoju klastrów jest jednym ze sposobów zwiększania innowacyjności gospodarki, zgodnie m.in. ze strategią „Europa 2020". Zgodnie z wytycznymi Majsterstwa Rozwozu Regionalnego w perspektywie finansowej 2014-2020 większy nacisk będzie położony na projekty związane ze sferą badawczo-rozwojową i innowacjami.
Podmioty zaangażowane w program:	Firmy branży spożywczej i ich dostawcy (tez zakłady cukiernicze, piekarnie, cukiernie) Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie, samorządy powiatu, PUP.
Zagrożenia dla realizacji projektu	Słabe powiązania formalne między firmami i płytkie formy współpracy, okazjonalnie realizowana współpraca z władzami samorządowymi.
Termin realizacji	Lata 2014-2017
Źródła finansowania	Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego 2014-2020, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020, środki Powiatu Nyskiego i gmin powiatu, środki własne przedsiębiorców

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 13: Karta projektu „Utworzenie Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej"

Karta projektu: Utworzenie Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej	**Priorytet I: Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego**
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim	**Cel operacyjny I.1.2.: Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Powiatu Nyskiego**
Opis projektu	Budowa Społeczeństwa Obywatelskiego spowodowała dynamiczny rozwój instytucji otoczenia biznesu. Instytucje, które oprócz prostych usług obejmujących informacje, szkolenia i doradztwo, oferują wyspecjalizowane usługi sprzyjające przyciąganiu i utrzymaniu inwestorów w określonym miejscu pomagają również przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji działalności gospodarczej. Agencja przejęłaby część zadań, które są do tej pory realizowane z różnym skutkiem przez samorządy lokale Powiatu Nyskiego. Podmiot ten wspierałby rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim, pomagał w rejestracji i prowadzeniu działalności gospodarczej młodym przedsiębiorcom. Jednym z ważniejszych zadań Agencji byłyby działania na rzecz wdrażania w powiecie innowacyjnych rozwiązań i technologii oraz wspierania dyfuzji wiedzy pomiędzy nauką, a biznesem. W tym zakresie podmiot współpracowałby z Regionalnym Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie. Docelowo działalność Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej objęłaby inicjatywy proponowane przez Partnerstwo Lokalne: **„Rozproszony Inkubator Przedsiębiorczości" (Matecznik Biznesu, Kowal Biznesu) – utworzenie punktów doradztwa prawnego, finansowego, UE" i „Biznes Gwarantowany – utworzenie Powiatowego Funduszu Gwarancyjnego dla inwestorów".** Rezultatem realizacji projektu będzie integracja działań w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości na terenie Powiatu Nyskiego
Uzasadnienie realizacji projektu	Obecnie na terenie Powiatu Nyskiego nie znajduje się podmiot, które integrowałby np. promocję inwestycyjną lub obsługę inwestorów na szczeblu powiatowy. Realizacja działań prorozwojowych przez każdą z gmin osobno (rozdrobnienie działań i środków finansowych) nie przynosi oczekiwanego rezultatu.
Podmioty	Samorządy powiatu, PUP, Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii

zaangażowane w program:	Innowacyjnych przy PWSZ W Nysie, lokalny biznes.
Zagrożenia dla realizacji projektu	Dominująca rola samorządów, brak współpracy pomiędzy samorządami, obawa przed kolejna „struktura samorządową", słabe powiązania formalne między samorządami, płytkie formy współpracy, okazjonalnie realizowana współpraca z instytucjami biznesowymi, poprzez rozdrobnienie i niewielki w stosunku do „starych czasów" potencjał firm traktowanie przedstawicieli biznesu nie jak „partnerów", ale jak „petentów" w uczestnictwie w rozwoju regionu.
Termin realizacji	Lata 2014-2017
Źródła finansowania	Agencja mogłaby powstać, jako spółka samorządowo-biznesowa, na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. W dalszej perspektywie podmiot będzie prowadził działania komercyjne i realizował projekty prorozwojowe na rzecz lokalnego biznesu, na które pozyska środki z programów dostępnych w perspektywie finansowej 2014-2020.

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 14: Karta projektu „Karta Młodego Przedsiębiorcy"

Karta projektu: „Karta Młodego Przedsiębiorcy"	**Priorytet I: Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego**
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim	**Cel operacyjny I.1.1.: Stwarzanie warunków do rozwoju sektora MMŚP Powiatu Nyskiego**
Opis projektu	W ramach „Karty Młodego Przedsiębiorcy każdy młody człowiek (w wieku do 30 lat), który zdecyduje się na uruchomienie działalności gospodarczej, będzie mógł liczyć na specjalne wsparcie instytucji samorządowych i około biznesowych. Należy tworzyć ducha przedsiębiorczości i uczyć nowych umiejętności już od najmłodszego wieku. Wiedzę ogólną na temat działalności gospodarczej i przedsiębiorczości należy przekazywać na wszystkich poziomach kształcenia. W szkołach należy przekazywać wiedzę ogólną na temat działalności gospodarczej i przedsiębiorczości. Pewne moduły dotyczące działalności gospodarczej powinny stać się istotnym składnikiem programów edukacyjnych w szkołach średnich i na PWSZ. Należy pobudzać i promować dążenia młodzieży w zakresie przedsiębiorczości i rozwijać odpowiedni system szkoleń dla menedżerów w małych przedsiębiorstwach[58] Rozwijaniu tej idei i przekonywania do przedsiębiorczości mogłyby służyć spotkania młodzieży z przedsiębiorcami, którzy osiągają sukcesy. Wskazanie, że przedsiębiorczość i sukces biznesowy (potępiani „prywaciarze") nie jest działalnością antyrodzinną i zmiana negatywnego obrazu przedsiębiorcy odziedziczonego po PRL-u. Stworzenie młodym, odważnym przedsiębiorcom możliwości swobodnego wyrażenia swoich uwag i opinii dotyczących przestrzeni finansowej, gospodarczej i społecznej, w której działają. Młodzi przedsiębiorcy działaliby „pod parasolem ochronnym" Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej. Z tym projektem mogłoby być połączone zapewnienie mieszkania specjalistom. Rezultatem projektu będzie rozwój przedsiębiorczości i rozwój gospodarczy powiatu.
Uzasadnienie realizacji projektu	Programy pomocy młodym przedsiębiorcom funkcjonują już w innych krajach. Jego stworzenie w Powiecie Nyskim postulował jeden z zaproszonych Krajowych Ekspertów – autorytetów. Realizacja projektu wspierałaby lokalną przedsiębiorczość i docelowo mogłaby wpłynąć na zmniejszenie „trendu ucieczkowego" w Powiatu Nyskiego.

[58] Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw przyjęta przez Państwa Członkowskie na spotkaniu Rady Europejskiej w Feira 19-20 czerwca 2000 r.

Podmioty zaangażowane w program:	Samorządy powiatu, PUP, Szkoły średnie, PWSZ, media, Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ W Nysie, przedsiębiorcy Powiatu Nyskiego.
Zagrożenia dla realizacji projektu	Dominująca rola samorządów, brak współpracy pomiędzy samorządami, obawa przed kolejna „struktura samorządową", słabe powiązania formalne między samorządami, płytkie formy współpracy, okazjonalnie realizowana współpraca z instytucjami biznesowymi, poprzez rozdrobnienie i niewielki w stosunku do „starych czasów" potencjał firm traktowanie przedstawicieli biznesu nie jak „partnerów", ale jak „petentów" w uczestnictwie w rozwoju regionu
Termin realizacji	Lata 2014-2017
Źródła finansowania	Środki własne Powiatu Nyskiego i gmin Powiatu Nyskiego, Program Operacyjny Wiedza, Edukacja Rozwój 2014-2020, środki firm Powiatu Nyskiego

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 15: Karta projektu „Karta Turystyczna Ziemi Nyskiej"[59]

Karta projektu: „Karta Turystyczna Ziemi Niskiej"	**Priorytet I: Innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego**
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim	**Cel operacyjny I.1.5.: Stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości turystycznej i oferty turystycznej, jako obszaru mogącego wpływać na rozwój gospodarczy (w ramach uzupełnienia powiatowej strategii turystycznej)**
Opis projektu	Cel projektu: • podniesienie świadomości polskich i zagranicznych o potencjale turystycznym Ziemi Nyskiej (zabytki, atrakcje przyrodnicze, walory do uprawiania turystyki aktywnej, głównie wodnej), • motywowanie odwiedzających w postaci bezpłatnego dostępu oraz zniżki na zwiedzanie Ziemi Nyskiej i zachęcenie podmiotów do uczestnictwa, • zaoferowania zniżek i innych w placówkach (restauracje, sport i spa), • tworzenie kompleksowego pakietu usług. Cele marketingowe: • wspieranie sprzedaży kart turystycznych, • zaangażowanie atrakcyjnych turystycznie miejsc i rozszerzanie ofert o nowe podmioty • budowę sieci kompleksowej sprzedaży Karty Turystycznej przez turystów. Grupami docelowymi są: • indywidualni turyści krajowi i zagraniczni, • mieszkańcy pobliskich regionów i całego kraju, • również mieszkańcy miast Ziemi Nyskiej, • biura podróży, zakwaterowanie, spa, • określone grupy interesu (kluby emerytów, członków PTTK, szkoły, itp.). Istotne znacznie będzie miało dotarcie do świadomości gości odwiedzających Powiat Nyski z faktem, że jest produkt turystyczny, karta rabatowa, która znacznie zwiększa liczbę świadczeń i oszczędza pieniądze odwiedzających atrakcje turystyczne umożliwiając korzystanie z usług na Ziemi Nyskiej. Projekt powinien mieć na celu przede wszystkim

[59] www.olomoucregioncard.cz/public/files/file/pdf filetype:pdf

	promocję turystyczną (nie jest wskazane łączenie celów i grup docelowych, jak to ma miejsce w Paczkowskiej Karcie Turystycznej). Rekomendowane jest, aby była to plastikowa karta stanowiąca nośnik danych elektronicznych. Rezultatem projektu będzie rozwój turystyczny i zwiększenie udziału turystyki w gospodarce Powiatu Nyskiego.
Uzasadnienie realizacji projektu	Karta turystyczna jest preferowanym rozwiązaniem, o czym świadczy zainteresowanie Rady Gospodarczej Powiatu Nyskiego Paczkowską Kartą Rabatową i chęć objęcia nią terenu całego powiatu. Realizacja projektu powinna dotyczyć ew. wsparcia operatora Paczkowskiej Karty Rabatowej („przejęcie karty" w celu możliwości sfinansowania i wystąpienie z wnioskiem o dofinansowanie przez Powiat Nyski, wsparcie obecnego operatora), bądź stworzenie nowej karty powiatowej.
Podmioty zaangażowane w program:	Przedsiębiorcy turystyczni, samorządy powiatu, instytucje kultury, rekreacji i sportu, różni usługodawcy, będący zainteresowani przyłączeniem się do projektu.
Zagrożenia dla realizacji projektu	Konieczność wieloletniego wspierania systemu przez instytucje samorządowe, brak systemu i instytucji do jej obsługi(np. Karta Ołomuniecka funkcjonuje od 2005 roku i jest wciąż wspierana przez samorząd miasta i regionu), mała liczba atrakcji mogących przystąpić do projektu
Termin realizacji	Lata 2014-2017
Źródła finansowania	System kart elektronicznych jest kosztowny. Zalecane jest sfinansowanie projektu ze środków programów zewnętrznych, głównie Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Czechy 2014-2020 i Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, środki samorządów powiatu (wkład własny), środki podmiotów turystycznych powiatu.

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Tabela 16: Karta projektu „Karta Dużych Rodzin"

Karta projektu: „Karta Dużych Rodzin"	**Priorytet I: Wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim**
Cel strategiczny II.2.: Zapewnienie wsparcia dla rodzin	**Cel operacyjny II.2.1.: Przygotowanie inicjatyw zapewniających rozwój rodzin Powiatu Nyskiego i promujących model rodziny z dziećmi**
Opis projektu	Karta jest elementem polityki społecznej, realizowanej przez Powiat Nyski na rzecz rodzin wielodzietnych. Celem wprowadzenia „Karty Dużej Rodziny" jest: • ułatwianie dużym rodzinom dostępności do dóbr kultury, sportu, rekreacji oraz do usług i towarów oferowanych przez jednostki organizacyjne i instytucje kultury Powiatu Nyskiego, • promowanie pozytywnego wizerunku dużej rodziny, • zwiększenie szans rozwoju dla dzieci i młodzieży wychowującej się w takiej rodzinie. Realizacja projektu przebiegać będzie w sposób otwarty i ewolucyjny, zakładając nie tylko stałe poszerzanie kręgu podmiotów zainteresowanych uczestnictwem, ale też i aktywny udział w projekcie rodzin zamieszkałych na terenie Powiatu Nyskiego. „Karta Dużych Rodzin" mogłaby objąć następujące działania: • zniżki w opłatach za pobyt dziecka w publicznym przedszkolu, • zniżki na opłaty za zajęcia oferowane przez ośrodki kultury, • zniżki na imienny okresowy bilet autobusowy lub kolejowego na dojazd do pracy lub szkoły, oferowany w zakresie przewozu osób w zakresie publicznego transportu

	zbiorowego, • zniżki na wstęp do muzeów, na baseny, imprezy kulturalne i sportowe. Wyniki realizacji projektu: „Karta Dużych Rodzin" wesprze te rodziny powiatu, które napotykają więcej trudności w zarządzaniu ich budżetami i jednocześnie będzie promować lokalne firmy. Wdrożenie karty wpływanie ma zahamowanie depopulacji powiatu.
Uzasadnienie realizacji projektu	„Karty Dużych Rodzin" funkcjonują już w innych miastach w Polsce. Ich wdrażanie przynosi pierwsze pozytywne rezultaty dla lokalnej społeczności. Dla Powiatu Nyskiego opracowanie karty jest szansą na odwrócenie negatywnego trendu demograficznego.
Podmioty zaangażowane w program:	PUP, OPS, samorządy powiatu, przedsiębiorstwa powiatu.
Zagrożenia dla realizacji projektu	Konieczność wieloletniego wspierania systemu przez instytucje samorządowe w udzielaniu pomocy finansowej na dofinansowanie zadań realizowanych w zakresie polityki prorodzinnej.
Termin realizacji	Lata 2014-2017
Źródła finansowania	Środki Powiatu Nyskiego i gmin powiatu, środki własne przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

5.3. Programy operacyjne

Wybrane projekty i działania zostały połączone w programy operacyjne, które odnoszą się do wyznaczonych celów strategicznych oraz proponowanych projektów (w tym inicjatyw Partnerstwa Lokalnego i Rady Gospodarczej). Proponowane jest realizacja następujących programów:

„Innowacyjny Biznes w Powiecie Nyskim":

Program będzie obejmować projekty, działania i inicjatywy wspierające rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim. Katalog projektów i działań naprawczych zawiera najwięcej propozycji, które mają zapewnić poprawę sytuacji gospodarczej powiatu, poprzez stymulowanie powstawania nowych firm, wspieranie już istniejących, przyciągnie nowych inwestorów, poprawę konkurencyjności w obszarze inwestycyjnym oraz wsparcie okołobiznesowe. Realizacja programu będzie powiązana z priorytetami I i III zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim.

„Innowacyjna Turystyka na Górskim Pojezierzu":

Program stanowić będzie rozwinięcie i kontynuację „Strategii rozwoju turystycznego pogranicza nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego". W tym dokumencie zostało zaproponowane zarówno powołanie touroperatora lokalnego (biura turystyki przyjazdowej) w Powiecie Nyskim, jak również stworzenie karty turystycznej. W realizacji„ Strategii

Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" należałoby się skupić na efektach gospodarczych rozwoju turystyki. Program ten mieści się we wszystkich priorytetach.

„Innowacyjni Mieszkańcy Powiatu Nyskiego":

Program skoncentruje się na kapitale ludzkim powiatu, jego wzmocnieniu, poprawie innowacyjności i konkurencyjności mieszkańców. Fundamentalnym celem programu będzie połączenie kluczowych projektów i inicjatyw, które będą wpływać na trudną sytuację demograficzną Powiatu Nyskiego. Powinien skutecznie przeciwdziałać następującym zjawiskom: emigracji zarobkowej (szczególnie młodych ludzi), niskiej dzietności, starzeniu się społeczności powiatu i ubywaniu jego mieszkańców. Projekty w ramach tego programu będą dedykowane przede wszystkim ludziom młodym i rodzinom powiatu. Program ten dotyczy przede wszystkim priorytetu II.

„Innowacyjne Górskie Pojezierze":

Program zostanie ukierunkowany na uczynienie atutu z peryferyjnego i transgranicznego położenia Powiatu Nyskiego. Rozwój gospodarczy będzie wspierany dzięki wykorzystaniu środków z Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Czechy na integrację na pograniczu nysko-jesenickim, budowanie marki „Górskie Pojezierze (powiatowej marki o wymiarze transgranicznym). Wzmocnienie potencjału powiatu będzie dotyczyć każdego obszaru i wpisuje się w wszystkie priorytety, głównie z priorytet III.

6. Mierniki zmiany gospodarczej

Dla każdego z celów zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim określone zostały mierniki, przydatne w procesie monitoringu wdrażania i oceny realizacji „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim".

Tabela 17: Mierniki zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim

Priorytet I: Gospodarka Powiatu Nyskiego	
Cel strategiczny I.1.: Intensywny rozwój przedsiębiorczości w Powiecie Nyskim	• liczba nowo rejestrowanych przedsiębiorstw • liczba przedsiębiorstw korzystających z wsparcia „Karta Młodego Przedsiębiorcy" • liczba przedsiębiorstw sezonowych objętych wsparciem projektu • liczba przedsiębiorstw w bazie firm Powiatu Nyskiego • liczba podmiotów działających w agencji wspierającej rozwój biznesu • liczba inicjatyw podjętych przez Agencję Rozwoju Ziemi Nyskiej • liczba przeszkolonych przedsiębiorców i potencjalnych przedsiębiorców • powstanie klastra spożywczego • liczba firm branży przetwórstwa rolno- spożywczego objętych wsparciem • liczba nowych podmiotów w branży przetwórstwa rolno-spożywczego • liczba produktów lokalnych „made in Górskie Pojezierze" • utworzenie lokalnego biura turystycznego • uruchomienie powiatowej karty turystycznej

	• liczba podmiotów w sieci karty turystycznej
Cel strategiczny I.2.: Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej Powiatu Nyskiego	• liczba uzbrojonych działek inwestycyjnych • liczba zachęt dla inwestorów, zwiększających atrakcyjność inwestycyjną powiatu • liczba nowych kontaktów nawiązanych przez „emisariuszy inwestycyjnych” • liczba projektów w bazie inwestycyjnej powiatu • liczba nowych inwestycji w Powiecie Nyskim • liczba inwestorów obsługiwanych w projekcie „Invest in Nysa” • opracowanie strategii promocji inwestycyjnej powiatu • liczba wspólnych działań w ranach promocji inwestycyjnej
Cel strategiczny I.3: Wzmocnienie lokalnego rynku pracy	• liczba inicjatyw generujących nowe miejsca pracy • liczba nowych miejsc pracy • liczba mieszkańców powiatu pozostających bez pracy • liczba osób kontynuujących prowadzenie działalności gospodarczej po upływie okresu 2 lat od otrzymania dofinansowania z PUP • liczba osób znajdujących zatrudnienie w przedsiębiorstwach powiatu • liczba kończących edukację znajdujących zatrudnienie • liczba inicjatyw promujących zatrudnienie • liczba inicjatyw na rzecz zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności
Cel strategiczny I.4: Rozwój infrastruktury o wysokiej jakości i funkcjonalności	• utworzenie powiatowo-gminnej spółki komunikacyjnej • liczba nieczynnych torowisk zaadaptowanych na ścieżki rowerowe • utworzenie elektronicznego systemu informacji o komunikacji • liczba kilometrów wyremontowanych dróg • liczba kilometrów wałów przeciwpowodziowych zaadaptowanych na ścieżki rowerowe • liczba inicjatyw turystycznych w okolicach jezior powiatu • liczba nowych inwestycji w infrastrukturę turystyczną na terenie powiatu
Priorytet II: Wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim	
Cel strategiczny II.1.: Poprawa sytuacji demograficznej Powiatu Nyskiego	• liczba i % młodych mieszkańców powiatu, którzy zdecydowali się na pozostać w Powiecie Nyskim • liczba inicjatyw przeciwdziałających starzeniu się mieszkańców powiatu • % seniorów objętych wsparciem
Cel strategiczny II.2.: Zapewnienie wsparcia dla rodzin	• liczba rodzin korzystających z „Karty Dużych Rodzin” • liczba instytucji wdrażających rozwiązania przyjazne rodzinom • udział rodzin 2+2 i więcej w strukturze ludności powiatu • liczba inicjatyw na rzecz promowania wartości rodzinnych • liczba inicjatyw w projekcie „Stworzenie systemu pomocy rodzinom w dostępie do usług opieki nad dziećmi i osobami starszymi”
Cel strategiczny II.3.: Rozwój wysokiej jakości usług społecznych	• liczba osób z wykształceniem zawodowym znajdujących pracę • % mieszkańców powiatu kontynuujących edukację • % mieszkańców powiatu z wyższym wykształceniem • liczba wspólnych inicjatyw środowiska edukacji i biznesu na rzecz lepszego dostosowania programów kształcenia do potrzeb rynku pracy • liczba podmiotów w bazie lekarzy specjalistów • liczba inicjatyw na rzecz podniesienia jakości usług medycznych i zwiększenia dostępności do nich • liczba instytucji publicznych dopasowujących czas pracy do potrzeb mieszkańców
Cel strategiczny II.4.: Stworzenie atrakcyjnej	• liczba inicjatyw kulturalnych w Powiecie Nyskim • liczba podmiotów i inicjatyw w zintegrowanej bazie oferty powiatu

oferty kulturalnej i rekreacyjnej	• liczba inicjatyw integrujących lokalną społeczność wokół zbudowania marki Powiatu Nyskiego • liczba podmiotów zaangażowanych w projekt rowerów miejskich • liczba miejsc, w których znajdują się rowery miejskie
Priorytet III: Efektywna współpraca lokalna w procesie zmian	
Cel strategiczny III.1.: Rozwój współpracy międzysektorowej	• liczba inicjatyw międzysektorowych na rzecz lokalnej społeczności • liczba firm współpracujących z jednostkami samorządowymi na rzecz rozwoju lokalnego • liczba podmiotów zaangażowanych w utworzenie i funkcjonowanie Lokalnej Organizacji Turystycznej Ziemi Nyskiej • liczba partnerskich inicjatyw na rzecz rozwoju przedsiębiorczości • liczba przedsiębiorstw zrzeszonych w inicjatywach branżowych • liczba podmiotów współpracujących w realizacji projektów proinnowacyjnych
Cel strategiczny III.2.: Wzmacnianie platformy współpracy na rzecz zarządzania zmianą gospodarczą	• stopień formalizacji funkcjonowania Partnerstwa Lokalnego na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa” • liczba inicjatyw podejmowanych na rzecz promowania zmiany gospodarczej w powiecie • liczba inicjatyw przygotowujących lokalną społeczność do procesu zmian • liczba inicjatyw zaradczych, ułatwiających proces powstania zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim
Cel strategiczny III.3.: Pogłębienie współpracy na rzecz rozwoju z partnerami czeskimi	• liczba podmiotów zaangażowanych w proces promowania idei „Górskiego Pojezierza” • stopień wzrostu świadomości marki pogranicza nysko-jesenickiego wśród społeczności lokalnej • liczba wspólnych projektów polsko-czeskich wpisujących się w założenia projektu „Górskie Pojezierze”
Cel strategiczny III.4.: Zacieśnianie współpracy z strukturami szczebla regionalnego	• liczba inicjatyw wspieranych przez instytucje szczebla regionalnego w obszarze gospodarczym • liczba inicjatyw wspieranych przez instytucje szczebla regionalnego w obszarze społecznym • liczba inicjatyw wspieranych przez instytucje szczebla regionalnego w obszarze rozwoju turystyki i kultury • liczba inicjatyw wspieranych przez instytucje szczebla regionalnego w obszarze rozwoju inicjatywy

Źródło: Opracowanie 2BA szkolenia i doradztwo strategiczne

Mierniki zmiany gospodarczej wskazują na liczbę działań, inicjatyw i zmiany jakościowe, jakie zaistnieją w powiecie w wyniki realizacji „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim”.

7. Katalog mechanizmów zaradczych

Podjęcie mechanizmów zaradczych ma ułatwić proces wdrażania „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim”. Mechanizmy zaradcze zmiany gospodarczej mają na celu:

- przygotowanie do procesu przeprowadzenia zmiany,

- niwelowanie oporu towarzyszącego wdrażaniu zmiany,
- utrwalanie zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim.

Eksperci zalecają przedsięwzięcie następujących mechanizmów zaradczych, które mogą zostać zastosowane w Powiecie Nyskim:[60]

- długotrwałe przewagi lokalizacji (wg A.Maskell, P. Malmberg): budowanie przewagi konkurencyjnej związanej z położeniem Powiatu Nyskiego,
- współpraca miast partnerskich,
- budowanie marki lokalnej,
- granty, nagrody, konkursy,
- laboratoria B+R, Inkubator Przedsiębiorczości,
- stymulowanie rozwoju klastrów,
- uczenie się koegzystencji (strategia przedsiębiorstw),
- komercjalizacja pomysłów (Swedish paradox - wydatki na B+R nie przekładają się na innowacje bo brak przedsiębiorczości),
- sprzyjanie imigracji do Powiatu Nyskiego (napływ mieszkańców, specjalistów),
- szkolenia w ramach zmiany,
- outplacement,
- lokalne partnerstwa, fora,
- banki czasu, jako rozwiązanie dla kapitału społecznego.

Przedstawione propozycje w dużej części znajdują się w zakresie działań i projektów, rekomendowanych do realizacji w ramach „Strategii". Zostały one zapisane w „Katalogu projektów i działań naprawczych". Warto zwrócić uwagę na propozycje opisane w celu strategicznym III.2.: Wzmacnianie platformy współpracy na rzecz zarządzania zmianą gospodarczą:

1. Przygotowanie do neutralizowania oporów przed zmianą:
   - realizacja zestawu działań przygotowujących lokalną społeczność do procesu zmian,
   - przeprowadzenie działań przeciwdziałającym wystąpieniu oporu przed zmianą i przygotowanie działań zaradczych na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej.
2. Promowanie zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim:
   - przygotowanie kampanii promującej potrzebę, zakres i rezultaty zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim, w szczególności prezentacja korzyści dla społeczności lokalnej.

8. Uwarunkowania realizacji „Strategii". Zaangażowanie Partnerstwa i społeczności lokalnej

[60] Dr M. Götz, „Zarządzanie zmianą gospodarczą w regionie: przesłanki, podejścia, przykłady", materiał pokonferencyjny „Przewidywanie, planowanie i zarządzanie zmianą gospodarczą – case study", Poznań 2012.

Efektywna realizacja „Strategii Przewidywania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" wymaga opracowania systemu wdrażania i kontroli realizacji tego programu. „Strategia" powinna być traktowana nie tylko w charakterze zadań do wykonania, ale żywy i dynamiczny projekt, kształtowany przez lokalną społeczność. Takie podejście wymaga:

- zainicjowanie przedsięwzięć przygotowujących do realizacji projektów zawartych w „Strategii", przekładanie kolejnych zapisów dokumentów na konkretne działania,
- zapewnienie elastycznego podejścia w kształtowaniu przy wsparciu „Strategii" zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim.

„Strategia" powstawała w procesie współpracy z Partnerstwem Lokalnym na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa". Partnerskie współdziałanie leżało u podstaw zainicjowania opracowania niniejszego programu. Dlatego wdrażanie „Strategii" również powinno przebiegać w sposób partnerski. Program zmiany w Powiecie Nyskim będzie wdrażać Partnerstwo Lokalne na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa", stanowiące zgodnie z założeniem organ realizujący „Strategię". Podmioty partnerskie biorące udział w jej realizacji powinny mieć jak największy udział w jej wdrażaniu. Do zadań partnerów będzie należało m.in.:

- uczestnictwo w spotkaniach oraz debatach na temat ewaluacji „Strategii" oraz uwarunkowań rozwoju Powiatu Nyskiego,
- inicjowanie projektów i działań wpisujących się w „Strategię",
- realizacja projektów zawartych w „Strategii",
- dzielenie się zasobami z partnerami w ramach projektów,
- dzielenie się informacją oraz zasobami z partnerami w ramach projektów,
- promowanie „Strategii „w swoim najbliższym otoczeniu,
- poszukiwanie partnerów chcących włączyć się w proces efektywnego zarządzania zmianami gospodarczymi w Powiecie Nyskim.

Partnerska realizacja wymaga wyłonienia lidera (zespołu nadzorującego wdrażanie). Taki podmiot został już powołany w trakcie prac nad „Strategią" i jest nim Rada Gospodarcza, uczestnicząca w pracach nad programem. Do zadań Rady powinno należeć:

- organizowanie współpracy partnerów,
- pozyskiwanie środków finansowych na realizację strategii,
- umożliwienie partnerom dostępu do kompetencji potrzebnych do wdrażania strategii,
- promowanie strategii i pozyskiwanie nowych podmiotów do współpracy partnerskiej,
- monitorowanie wyników,
- inicjowanie i organizowanie aktualizacji.

Rozbudowana struktura Partnerstwa na rzecz zasinienia zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim i duża liczba partnerów wymagają efektywnej komunikacji. Oprócz standardowych

form komunikacji (np. cykliczne spotkania Partnerstwa i Rady, grup tematycznych, elektroniczne przekazywanie cyklicznie zbieranych informacji czy kontekstowe kontakty telefoniczne lub osobiste poszczególnych przedstawicieli i podmiotów tworzących Partnerstwo). Biorąc pod uwagę rozproszenie terytorialne i inne obowiązki zawodowe członków Partnerstwa i Rady, proponowane jest utworzenie portalu internetowego, z bazą partnerów, forum dyskusyjnym i kompleksową informacją o „Strategii" (jej założeniach, aktualnie realizowanych i opracowywanych projektach, poszukiwanych partnerach, dotychczasowych efektach realizacji, itd.).

Istotnym elementem wdrażania „Strategii Przewidywania I Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" będzie budowanie przyjaznego klimatu do wdrażania programu wewnątrz i jego promocja na zewnętrz (w tym wsparcie przez instytucje zewnętrzne). Przed uruchomieniem procesu wdrażania „Strategii" należy zaplanować i zrealizować kampanię informacyjno-promocyjną, z wykorzystaniem szerokich kanałów i narzędzi, jak: spotkania, konferencje, włączenie w działania promocyjne lokalnych formalnych i nieformalnych liderów, wykorzystanie mediów lokalnych (prasa, radio, telewizja lokalna i regionalna), nośniki reklamy, happeningi, strona internetowa projektu „Innowacyjna Nysa", strony internetowe partnerów projektu.

Podejmowane działania powinny przynieść rezultaty w postaci:

- zwiększenia liczby podmiotów zainteresowanych włączeniem się w realizację „Strategii",
- dotarcie z informacją o celach, działaniach i rezultatach zmiany gospodarczej do jak najszerszego grona społeczności Powiatu Nyskiego (przedsiębiorcy, instytucje, organizacje pozarządowe, kościelne, mieszkańcy powiatu),
- realizacja działań wspierających oraz uzupełniających wdrażanie zmiany w Powiecie Nyskim,
- pozyskanie wsparcia instytucji i organizacji zewnętrznych,
- podniesienie prestiżu podmiotów zaangażowanych w Partnerstwo Lokalne na Rzecz Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Innowacyjna Nysa",
- pozytywny wizerunek programu zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim.

Monitorowanie wdrażania i osiągania rezultatów „Strategii" ma na celu nadzorowanie zgodności realizowanych działań i projektów z celami strategicznymi oraz reagowanie w sytuacji, w której pojawia się konieczność dokonania korekt w zapisach dokumentu lub sposobie jego wdrażania. Konieczność zapewnienia elastyczności wynika przede wszystkim z długiego horyzontu wdrażania „Strategii". W tym czasie (do 2025 r.) może zmienić się zarówno sytuacja wewnętrzna powiatu, jak również uwarunkowania wewnętrzne. Zmianie mogą podlegać również oczekiwania wobec zmiany w społeczności lokalnej.

Monitorowanie wdrażania i osiągania rezultatów „Strategii Przewidywania i Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiecie Nyskim" powinien dotyczyć:

- stopnia realizacji kluczowych projektów,

- równomiernego realizowania wszystkich celów w ramach zaproponowanych priorytetów,
- efektów realizacji projektów (mierników zmiany gospodarczej),
- osiągania celów strategicznych zmiany gospodarczej,
- wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań wdrażania „Strategii”,
- reagowania na opór związany z realizacją zmiany,
- stosowanych mechanizmów zaradczych i rezultatów zastosowania konkretnego mechanizmu,
- stopnia osiągania zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim,
- efektywności działania partnerstwa realizującego „Strategię”.

Podmiotem odpowiedzialnym za monitorowanie realizacji „Strategii” powinna być Rada Gospodarcza.

9. Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Elementy pomagające i spowalniające rozwój gospodarki powiatu nyskiego 13
Rysunek 1: Obszary (pola) badawcze „Strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Powiecie Nyskim” 18
Rysunek 2: Metody badawcze foresight zastosowane w pracach nad „Strategią” 19
Rysunek 3: Istotność zagrożeń w poszczególnych obszarach badawczych (najważniejsze są na szczycie piramidy) 21
Rysunek 4: Kluczowe sektory Powiatu Nyskiego pod względem podmiotów w bazie REGON 25
Rysunek 5: Analiza porównawcza Powiatu Nyskiego wg rankingu czasopisma samorządowego „Wspólnota” 31
Rysunek 6: Analiza porównawcza subregionu nyskiego wg projektu Diagnoza Społeczna 2013 34
Rysunek 7: Układ czynników otoczenia zewnętrznego 37
Rysunek 8: Odniesienia do projektów wyższego rzędy typu foresight 41
Rysunek 9: Efekty oddziaływania scenariuszy dot. zmian społeczno-gospodarczych 58
Rysunek 10: Zmiana modelu funkcjonowania gospodarki 59
Rysunek 11: Rodzaje, zakres zmian i powiązania pomiędzy nimi 60
Rysunek 12: Kierunki i obszary zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim 61
Rysunek 13: Prognoza EUROSTAT-u dot. sytuacji na europejskim rynku pracy 66
Rysunek 14: Koncepcja zarządzania zmianą wg modelu firmy Coopers & Lybrandt 67
Rysunek 15: Potrzeba zaistnienia zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim 69
Rysunek 16: Wytyczne dla wizji zmiany gospodarczej 70
Rysunek 17: Perspektywa osiągnięcia wizji zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim 74
Rysunek 18: Strategiczne priorytety rozwoju 75
Rysunek 19: Zależności pomiędzy priorytetami rozwojowymi Powiatu Nyskiego 77

Wykres 1. Poziom satysfakcji z życia w powiecie nyskim 7
Wykres 2. Charakterystyka powiatu nyskiego – średnia ocen na skali od 1 do 5 8
Wykres 3. Poczucie bezpieczeństwa w powiecie nyskim 8
Wykres 4. Ocena sytuacji na rynku pracy w powiecie nyskim a wiek badanych 9
Wykres 5. Atrakcyjność turystyczna powiatu w opinii badanych 10
Wykres 6. Najpopularniejsze środki transportu w powiecie nyskim 10
Wykres 7. Ocena rozkładów jazdy transportu zbiorowego 11
Wykres 8. Ocena infrastruktury drogowej w powiecie nyskim 11
Wykres 9. Preferowany przedział wiekowy przyszłego pracownika 12
Wykres 10. Kluczowe w chwili obecnej branże powiatu nyskiego 14

Tabela 1: Analiza porównawcza subregionu nyskiego wg projektu UNDP Rozwój Społeczny 2012 32
Tabela 2: Efekty prac warsztatowych w trakcie zawiązywania Partnerstwa Lokalnego 42
Tabela 3: Analiza SWOT Powiatu Nyskiego w obszarze gospodarczym 44
Tabela 4: Analiza SWOT Powiatu Nyskiego w obszarze społecznym 45
Tabela 5: Analiza SWOT Powiatu Nyskiego w obszarze technicznym i technologicznym 47
Tabela 6: Zadania i instrumenty przeciwdziałające spowolnieniu gospodarczemu w Powiecie Nyskim 61
Tabela 7: Najbardziej deficytowe zawody w Powiecie Nyskim 64

Tabela 8: Cele strategiczne i operacyjne w priorytecie „innowacyjna gospodarka Powiatu Nyskiego”78
Tabela 9: Cele strategiczne i operacyjne w priorytecie „wysoka jakość życia w Powiecie Nyskim” 78
Tabela 10: Cele strategiczne i operacyjne w priorytecie „Efektywna współpraca lokalna w procesie zmian” 79
Tabela 11: Działania i projekty w zakresie zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim 84
Tabela 12: Karta projektu: „Powstanie Klastra Spożywczego <Kraina Słodyczy>” 93
Tabela 13: Karta projektu „Utworzenie Agencji Rozwoju Ziemi Nyskiej” 94
Tabela 14: Karta projektu „Karta Młodego Przedsiębiorcy” 95
Tabela 15: Karta projektu „Karta Turystyczna Ziemi Nyskiej” 96
Tabela 16: Karta projektu „Karta Dużych Rodzin” 97
Tabela 17: Mierniki zmiany gospodarczej w Powiecie Nyskim 99

10. Literatura

1. Zalewski, „Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 79
2. Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski 2011, IBnGR
3. Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski”, Warszawa 2011
4. K. Warna, „Zarządzanie zmianą gospodarczą – proces zmiany i uwarunkowania zmiany”, materiał dla uczestników warsztatów „Zarządzanie zmianą gospodarczą”.
5. E. Bendyk, broszura informacyjna „Polska 2020. Spojrzenie w przyszłość”, opracowana na podstawie „Narodowego Programu „Foresight Polska 2020”, Warszawa 2009
6. „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, Komisja Europejska, Bruksela 2010.
7. „Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw” Rada Europejska, Feira 19-20 czerwca 2000 r.
8. „Foresight technologiczny. Podręcznik. Tom 1. Organizacja i metody”, UNIDO 2005, s. 15-18.
9. Identyfikacja i Delimitacja Obszarów Problemowych i Strategicznej Interwencji w Polsce Wnioski z Analiz - Raport 2009, MRR
10. „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”, Rada Ministrów, Warszawa 2010.
11. M. Götz, „Zarządzanie zmianą gospodarczą w regionie: przesłanki, podejścia, przykłady”, materiał pokonferencyjny „Przewidywanie, planowanie i zarządzanie zmianą gospodarczą – case study”, Poznań 2012.
12. „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju”, Rada Ministrów, Warszawa 2013.
13. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (United Nations Development Programme), agenda ONZ
14. „Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013”, wersja 3, 2013.

15. „Programy współpracy terytorialnej z udziałem Polski w perspektywie 2014-2020”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
16. „Raport o inflacji”, NBP, Materiały prasowe
17. Raport Regionalny Województwo Opolskie Autor: Krystian Heffner
18. Raport z działalności PUP w Nysie – 2012 rok.
19. „Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego na lata 2004-2013”, Sejmik Województwa Opolskiego, Opole 2004.
20. „Skill Needs in Europe. Focus on 2020", Cedefop, Luxembourg 2008
21. „Strategia Rozwoju Kraju 2020”, Rada Ministrów, Warszawa 2012.
22. „Strategia rozwoju turystycznego pogranicza nysko-jesenickiego na obszarze Powiatu Nyskiego”, oprac. przez formę 2BA doradztwo strategiczne, Rada Powiatu Nyskiego, Nysa 2010.
23. „Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r.”, Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2012.
24. „Strategię Rozwoju Wspólnoty Międzygminno–Powiatowej Ziemi Nyskiej na lata 2004-2015”, Rada Powiatu w Nysie, Nysa 2004.
25. Tadeusz Pomianek; zespół redakcyjny: A. Rozmus, B. Przywara, M. Czyżewska, M. Bienia-Antoniuk, R. Pater, K. Pado, D. Łazarz „Raport „Rynek pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej”, wydanie IX, poszerzone i uaktualnione, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów, 2010.
26. „Województwo Opolskie Regionem Zrównoważonego Rozwoju. Foresight Regionalny do 2020 r.”, Politechnika Opolska, Opole 2008.
27. www.diagnoza.com
28. www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/raport_undp_2012_lhdi_20420123.pdf
29. www.innowacyjna.nysa.pl
30. www.kluczowetechnologie.iztech.pl/technologie-ket-opis
31. www.mrr.gov.pl
32. www.olomoucregioncard.cz
33. www.powiat.nysa.eu
34. www.powiat.nysa.pl/sites/1,183/gospodarka_powiatu.html
35. www.wspolnota.org.pl/archiwum/kategorie/rankingi/.
36. www.wup.opole.pl/dokumenty/informacja_08_2013.doc
37. www.zpp.pl/sites/default/files/ranking_powiatow_powyzej_120_tys_0.pd