



Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie
na lata 2016-2025

Streszczenie

Opracowanie:

Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER



Urząd Miasta w Krośnie Odrzańskim

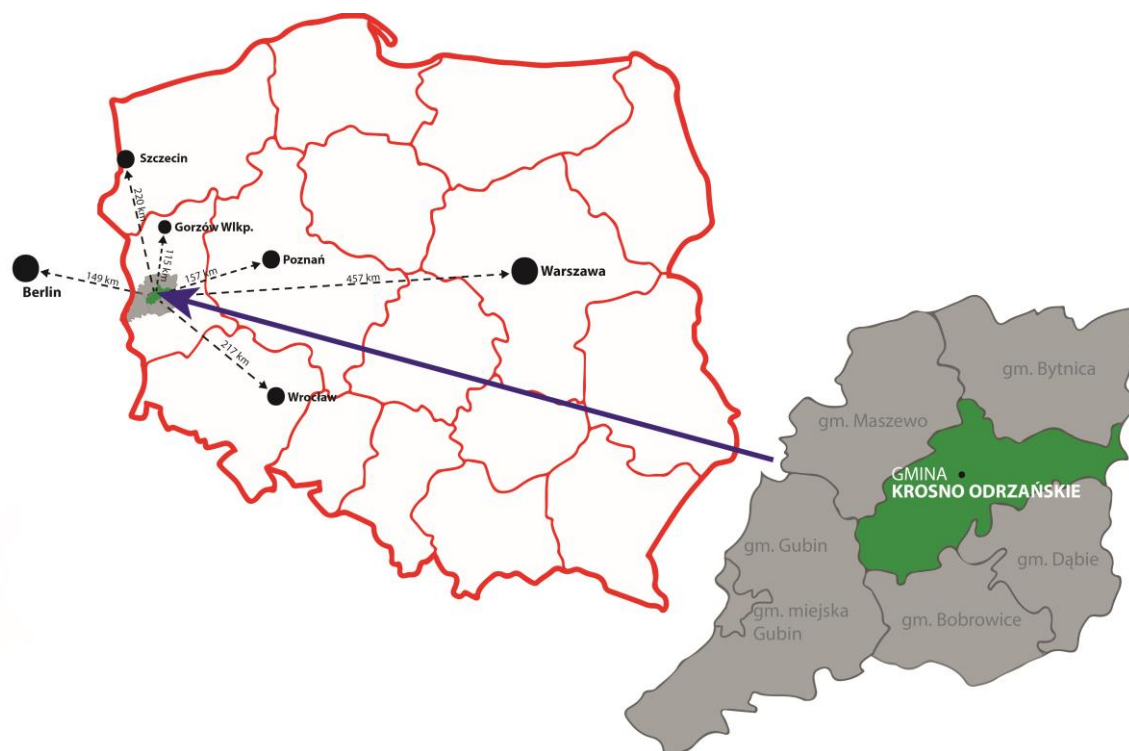
Zespół redakcyjny: dr Bożena Sikora, Bartosz Tyrna

Gmina Krosno Odrzańskie – Cieszyn, 2016 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie	5
2. Wnioski z diagnozy społeczno-gospodarczej	7
3. Ocena i oczekiwania mieszkańców – wyniki badań ankietowych	13
4. Analiza metodą SWOT	15
5. Rozwój strategiczny Gminy Krosno Odrzańskie w latach 2016-2025.....	18
5.1 Wizja rozwoju oraz misja	19
5.2 Cele strategii rozwoju oraz zadania	22
5.3 Rewitalizacja	25
6. System wdrażania, komunikacji i finansowania Strategii	26
6.1 Projektowany system wdrażania – zarządzanie Strategią.....	26
6.2 Finansowanie Strategii.....	27
6.2 Komunikacja społeczna Strategii.....	27
7. Matryca monitorowania Strategii - wskaźniki.....	29
8. Zintegrowany wymiar Strategii	32
Spis tabel	33
Spis wykresów.....	33
Spis grafik.....	33

Gmina Krosno Odrzańskie na tle kraju i powiatu krośnieńskiego



Wprowadzenie

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025 jest podstawową deklaracją samorządu, w której sformułowane zostały kluczowe kierunki i założenia rozwoju gminy. Wizja rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie zawarta w niniejszym opracowaniu stanowi efekt zaangażowania samorządu oraz społeczności i połączenia prac warsztatowych, eksperckich, a także wyników uzyskanych w ramach badań społecznych. Dokument jest spójny z opracowaniami szczebla regionalnego oraz krajowego. Równocześnie w ramach Strategii uwzględniono możliwości wykorzystania zewnętrznego finansowania projektów rozwojowych, w szczególności w ramach perspektywy budżetowej Unii Europejskiej na lata 2014 – 2020.

Podstawą prawną dla opracowania i wdrażania *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025* jest Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., która w artykule 18 ust. 2, pkt 6 wskazuje na kompetencje Rady Gminy w zakresie uchwalania planów gospodarczych (ustawa pozostawia samorządom dowolność w kwestii metody i formy opracowania tego rodzaju dokumentu), a także Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, która w art. 4.1 mówi, że politykę rozwoju prowadzi się na podstawie strategii rozwoju, programów i dokumentów programowych.

Istotą dokumentu strategicznego jest wyznaczenie głównych, najważniejszych kierunków działań krótko i długofalowych oraz opisanie sposobu ich realizacji. Strategia jest zatem kompleksowym dokumentem wspomagającym zarządzanie gminą. Głównym elementem przygotowań niniejszego dokumentu były spotkania warsztatowe, w których udział wzięli Radni, przedstawiciele Urzędu Miasta w Krośnie Odrzańskim i instytucji samorządowych, przedstawiciele organizacji społecznych, przedsiębiorcy oraz mieszkańcy. Zawarte w Strategii zapisy wynikają wprost z postulatów i ocen sformułowanych przez liderów społeczności lokalnej Gminy Krosno Odrzańskie, a także stanowią wyraz aspiracji i dążeń samorządu jako wspólnoty mieszkańców.

Elementem istotnym dla budowania całości dokumentu o charakterze strategicznym, jakim jest *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025*, jest sporządzenie opracowania diagnostycznego, w celu zidentyfikowania aktualnej kondycji Gminy oraz zasygnalizowania podstawowych tendencji społeczno-gospodarczych dla niej charakterystycznych. Dla myślenia strategicznego diagnoza jednostki terytorialnej jaką jest gmina stanowi punkt wyjścia w szukaniu długofalowych i skutecznych rozwiązań zmierzających do poprawy jakości życia jej mieszkańców.

Analiza została wykonana w oparciu o najbardziej aktualne dostępne dane statystyczne, głównie te pochodzące z baz Głównego Urzędu Statystycznego. Ponadto posłużono się danymi Urzędu

Miasta w Krośnie Odrzańskim, Powiatowego Urzędu Pracy, Ośrodka Pomocy Społecznej, a także wykorzystane zostały dane udostępniane na stronach internetowych instytucji państwowych (m.in. Instytut Dziedzictwa Narodowego, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Gorzowie Wielkopolskim). Diagnoza zawiera również dane pochodzące z badania sondażowego przeprowadzonego wśród mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie.

Główne wnioski z diagnozy społeczno-gospodarczej stanowią punkt wyjścia dla przygotowania całości Strategii. W tym celu sporządzona została analiza SWOT, która jest podstawowym narzędziem umożliwiającym diagnozowanie obecnej sytuacji danego podmiotu, uwzględniającym planowanie jego dalszego rozwoju.

Ogólne określenie aspiracji i kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie (etap formułowania wizji rozwoju oraz misji) w odniesieniu do przeprowadzonej diagnozy, analizy SWOT i zdefiniowania kluczowych problemów strategicznych umożliwiło przyjęcie ostatecznego kształtu tzw. domen planowania strategicznego, aby w dalszej kolejności w ich obrębie wyznaczyć cele strategiczne oraz operacyjne i opracować zadania służące ich realizacji.

1. Wnioski z diagnozy społeczno-gospodarczej

Przestrzeń i środowisko

- Dogodne położenie u zbiegu ważnych szlaków komunikacyjnych w kierunku Poznania, Szczecina, Wrocławia i Berlina;
- Dobra lokalizacja w stosunku do portów lotniczych (Zielona Góra, Poznań, Berlin);
- Strategiczne położenie komunikacyjne, gdzie odbywa się ruch zarówno w kierunku, jak i wzdłuż granicy polsko-niemieckiej (dzięki posiadania jedynego mostu przez Odrę na 100 kilometrowym odcinku od Słubic do Cigacic);
- Dla układu komunikacyjnego gminy ogromne znaczenie ma planowana budowa obwodnicy Krosna Odrzańskiego (w ciągu drogi krajowej nr 29), która ujęta jest w Krajowym Programie Budowy Dróg na lata 2014-23 (z perspektywą do 2025 r.);
- Znaczenie gospodarcze Odry - port rzeczny dla towarów masowych oraz przystań rzeczna;
- Możliwość zaspakajania potrzeb związanych z turystyką i wypoczynkiem - wysoka jakość środowiska przyrodniczego, gęsta sieć hydrograficzna (rzeka Odra, rzeka Bóbr, jeziora i stawy), obszary chronione (24% powierzchni gminy), wysoka lesistość (powyżej 52% powierzchni gminy), walory przyrodniczo-krajobrazowe (Gryżyński Park Krajobrazowy, Obszary Natura 2000);
- Ograniczenia w użytkowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym gminy wynikające w dużym stopniu z form ochrony przyrody.



Społeczeństwo - demografia

- Liczba ludności w 2015 r. - 17 857 osób os. (wg danych UM w Krośnie Odrzańskim Wydział Urzędu Stanu Cywilnego i Spraw Obywatelskich, dane wygenerowane 27.01.2016), spośród których 63,8% to ludność zasiedlająca obszar miejski;
- Spadek liczby ludności w l. 2005-2014 o 4,7% (w mieście o 7,6%);
- Analiza salda migracji w Gminie Krosno Odrzańskie pokazuje, że gmina dotknięta jest problemem demograficznym, a spadek liczby ludności jest zdecydowanie odczuwalny przez lokalny samorząd i społeczność;
- Struktura ludności wg ekonomicznych grup wieku, obserwowana w ostatniej dekadzie, ujawnia tendencję tzw. „procesu starzenia się społeczeństwa”;
- Wskaźniki obciążenia demograficznego wykazują tendencje wzrostową, co nie jest korzystne. Istnieje zagrożenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego gminy i nasuwa to konieczność podjęcia adekwatnych działań zapobiegawczych;
- Analiza demograficzna Gminy Krosno Odrzańskie wskazuje na konieczność podjęcia działań zachęcających do pozostania oraz osiedlania się nowych mieszkańców w mieście i gminie, szczególnie w kontekście potencjału, jakim jest dobry wizerunek miasta w regionie.

Gospodarka: Rozwój przedsiębiorczości

- Gospodarczo Gmina Krosno Odrzańskie opiera się głównie na przemyśle drzewnym, leśnictwie, rolnictwie indywidualnym i wielkoobszarowym, przemyśle metalowym, a także handlu i usługach;
- Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON ogółem w l. 2005-2014 obniżyła się o 12,3%;
- Sektor gospodarczy w Gminie Krosno Odrzańskie zdominowany jest przez małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, stanowią one 99,3% wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych;
- Szczegółowa analiza wskaźników gospodarczych pokazuje, że poziom przedsiębiorczości u mieszkańców miasta Krosno Odrzańskie jest wyższy w porównaniu ze wskaźnikami dla powiatu krośnieńskiego i w niektórych przypadkach dla województwa lubuskiego (tabela 12);
- Atuty gospodarcze Gminy Krosno Odrzańskie:
 - obecność terenów inwestycyjnych (strefa przemysłowa oraz nieruchomości gruntowe, strefa mieszkalna, handlowo-usługowa, strefa przemysłowo-składowa objęta statusem SSE),
 - działające w UM Centrum Obsługi Inwestora,
 - możliwość wykorzystania transportu rzeczno – towarowy port rzeczny oraz przystań dla statków pasażerskich na Odrze,
 - realizacja przez PGE GiEK S.A. projektu związanego z budową elektrowni i kopalni węgla brunatnego,
 - położenie transgraniczne oraz walory turystyczne i krajobrazowe,
 - współpraca w zakresie promocji gospodarczej z gminami: Gubin, Kargowa, Skwierzyna.

Gospodarka: Rolnictwo

- Tereny rolne zajmują 1/3 powierzchni Gminy Krosno Odrzańskie - funkcjonują 632 gospodarstwa domowe z dochodem z działalności rolniczej;
- Dominują gospodarstwa rolne o powierzchni do 10 ha (gospodarstwa skierowane na produkcję zbóż);
- Powierzchnia użytków rolnych w dobrej kulturze stanowi 99% użytków rolnych ogółem.

Gospodarka: Rynek pracy

- Porównanie wskaźnika stopy bezrobocia w roku 2014: Gmina Krosno Odrzańskie: 5,8%; powiat krośnieński: 19,5%; woj. lubuskie 12,8%; Polska: 11,5%;
- Zmniejszająca się liczba osób bezrobotnych (w l. 2005-2014 o 61,6%);
- Osoby bezrobotne do 25 roku życia w roku 2014 w Gminie Krosno Odrzańskie stanowiły 14,2% ogółu bezrobotnych, natomiast osoby bezrobotne po 50 roku życia to 28,8% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych;
- Konieczne są działania sprzyjające wzrostowi aktywności zawodowej i samozatrudnieniu, szczególnie wśród osób z niskim wykształceniem i kwalifikacjami zawodowymi, a także działania uaktywniające rezerwy rynku pracy (szara strefa, osoby starsze, młodzież) oraz poprawiające integrację zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- W kreowaniu lokalnej polityki społecznej część działań powinna być nastawiona na grupę osób najmłodszych wchodzących na rynek pracy, które jeszcze nie posiadają doświadczenia zawodowego (oferta szkoleń, kursów, staży zawodowych, dopasowanie struktury kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy), a także grupę po 50 roku życia, która ze względu na zmieniające się warunki gospodarcze, zmianę stosowanych technologii i pojawiania się nowych branż wymaga zarówno aktualizacji posiadanych umiejętności, a także działań umożliwiających przebranżowienie.

Infrastruktura techniczna (transportowa, budowlana, sieciowa)

- Kilometraż dróg przebiegających przez teren Gminy Krosno Odrzańskie: drogi krajowe – 18,23 km, drogi wojewódzkie – 13,2 km, drogi powiatowe – 51,4 km, drogi gminne 57,1 km;
- Stan infrastruktury drogowej nie jest w pełni zadowalający. Tereny wiejskie zdecydowanie wymagają budowy i remontów dróg i chodników. Na terenie miasta również konieczna jest rozbudowa i modernizacja w zakresie infrastruktury drogowej, w tym na osiedlach mieszkaniowych (drogi osiedlowe i parkingi). Dla usprawnienia planowania i realizacji zadań w tym zakresie korzystne jest opracowanie programu budowy dróg;
- Połączenia: drogowe, kolejowe, jedyna przeprawa przez Odrę na ok. 100 kilometrowym odcinku od Słubic do Cigacic;
- Planowana budowa obwodnicy Krosna Odrzańskiego będzie miała duży wpływ na odciążenie infrastruktury drogowej i rozwój gospodarczy miasta;
- Rozwój budownictwa mieszkaniowego jest bardziej dynamiczny na terenach wiejskich;
- W zakresie budownictwa związanego z działalnością gospodarczą dominuje miasto Krosno Odrzańskie;
- Infrastruktura wodno-kanalizacyjna oraz systemy wodno-melioracyjne wymagają rozbudowy i modernizacji.

Infrastruktura społeczna - edukacja

- Na terenie Gminy Krosno Odrzańskie obecnie nie funkcjonują samodzielne żłobki, natomiast w Przedszkolu nr 1 i Przedszkolu nr 2 funkcjonują oddziały żłobkowe na łączną liczbę 50 dzieci. Istnieje zatem zapotrzebowanie na placówkę specjalizującą się w opiece nad dziećmi do lat 3;
- Sukcesywny wzrost liczby dzieci w wieku przedszkolnym (o 29,6% w l. 2005-2014) oznacza konieczność zadbania o odpowiednią liczbę placówek przedszkolnych lub oddziałów przedszkolnych, z uwzględnieniem obszarów wiejskich;
- Infrastruktura związana z edukacją na terenie Gminy Krosno Odrzańskie wymaga rozbudowy i remontów, szczególnie w zakresie obiektów typu sale sportowe i boiska przyszkolne;
- W kontekście rynku pracy istotne jest, aby w porozumieniu z powiatem krośnieńskim, w którego kompetencjach są szkoły ponadgimnazjalne, zadbać o podniesienie jakości kształcenia i możliwości edukacyjne placówek zlokalizowanych na terenie Gminy Krosno Odrzańskie;
- Duża dysproporcja pomiędzy liczbą osób przystępujących do egzaminu maturalnego, a liczbą osób faktycznie uzyskujących świadectwo dojrzałości (zdawalność na poziomie 50%) oznacza konieczność podniesienia poziomu kształcenia na wszystkich etapach edukacji.

Infrastruktura społeczna – kultura i sport

- Zróżnicowane zabytki kultury materialnej (Zamek Piastowski, kościół pw. Św. Jadwigi Śląskiej, Kościół Św. Andrzeja, Zespół kamienic, Mury Obronne, późnogotycki kościół z XV w.) wpływają na atrakcyjność gminy;
- Duży potencjał i aktywność instytucji o charakterze kulturalnym: Centrum Artystyczno-Kulturalne "Zamek", Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Krośnie Odrzańskim wpływa na jakość życia mieszkańców gminy i ich poziom kulturalny;
- Popularne cykliczne wydarzenia kulturalne: Rybobranie, Turniej Rycerski, Festiwal Jadwigensis, służą promocji gminy i są wysoko oceniane przez mieszkańców;
- Obiekty sportowe zlokalizowane na terenie Gminy Krosno Odrzańskie umożliwiają uprawianie sportu w formie zorganizowanej i rekreacyjnej o każdej porze roku.

Infrastruktura społeczna – ochrona zdrowia

- Według danych GUS dostępność do placówek związanych z ochroną zdrowia w Gminie Krosno Odrzańskie jest porównywalna z sytuacją w całym powiecie krośnieńskim i korzystniejsza niż w woj. lubuskim (wskaźnik: liczba przychodni na 10 tys. ludności);
- W zakresie leczenia stacjonarnego i ambulatoryjnego usługi świadczy Nowy Szpital Powiatu Krośnieńskiego należący do Grupy Nowy Szpital (sieć szpitali prywatnych). Jednak w badaniach sondażowych przeprowadzonych wśród mieszkańców gminy, dostępność do usług związanych ze służbą zdrowia została oceniona negatywnie (55% respondentów oceniło ją na poziomie złym i bardzo złym, a 27%, oceniło ją na poziomie średnim). Wynika z tego, że placówka pomimo szerokiego spektrum działania, nie spełnia swojej roli w sposób, jakiego oczekivaliby mieszkańcy Gminy Krosno Odrzańskie.

Infrastruktura społeczna – opieka społeczna

- Świadczenia pomocy społecznej w l. 2010-2014: zasiłek stały (wzrost liczby osób korzystających o 54%), zasiłek celowy (wzrost liczby osób korzystających o 3,1%), zasiłek okresowy (o 12,4% zmniejszyła się liczba osób korzystających).



Turystyka

- Rozwój turystyki w powiązaniu z innymi celami rozwoju społeczno-gospodarczego, może mieć istotne znaczenie dla gminy Krosno Odrzańskie i stać się ważną gałęzią jej gospodarki;
- Konieczność rozbudowy infrastruktury rekreacyjno – wypoczynkowej (ścieżki rowerowe, baza noclegowa, miejsca rekreacji i wypoczynku);
- Niewykorzystany potencjał turystyczno-gospodarczy i przepływającej przez Krosno Odrzańskie rzeki Odry implikuje konieczność podjęcia działań modernizacyjnych przystani rzecznych;
- Oddziaływanie turystyki sentymentalnej ma duże znaczenie dla konieczności działań rewitalizacyjnych;
- Potencjał do budowania turystycznej oferty gminy wokół tradycji winiarskich (rozwój turystyki kulinarnej, zwłaszcza enoturystyki) wymaga działań promujących walory Gminy Krosno Odrzańskie;
- Nowoczesny wizerunek Gminy Krosno Odrzańskie kształtowany poprzez: logotyp, stronę internetową www.krosnoodrzańskie.pl, kanał Youtube lokalnej telewizji „Krośnieńskie Wydarzenia” (www.youtube.com/krosno24tv), obecność na portalach społecznościowych Facebook (www.facebook.com/krosnoodrzańskie) oraz Instagram (www.instagram.com/krosno_odrzanskie/), wydawany Informator Samorządowy MOST.



Samorząd – Analiza zdolności inwestycyjnej

- Dochody budżetu Gminy Krosno Odrzańskie w latach 2010-2014 uległy dynamicznemu wzrostowi o 7,6% w stosunku do roku 2010 pomimo utrzymywania w tym okresie tych samych stawek podatków i opłat lokalnych. Dochody Gminy w 2014 wyniosły 53 881,80 tys. zł;
- Do wzrostu dochodów w głównej mierze przyczynił się wzrost dochodów z tytułu udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) oraz zwiększenie wpływów z tytułu podatku od nieruchomości, przy utrzymaniu stawek podatkowych na tym samym poziomie w całym badanym okresie;
- W strukturze wydatków Gminy Krosno Odrzańskie w latach 2010-2014, a szczególnie z wyróżnieniem trendów okresu 2011-2014, następował zrównoważony wzrost wydatków bieżących przy jednoczesnym dynamicznym wzroście wydatków majątkowych;
- Średnio w analizowanym okresie najwięcej wydatków ponoszono na oświatę i wychowanie, udział tej pozycji w wydatkach ogółem wynosił średnio 34%. W przeliczeniu na 1 mieszkańca gminy wydatki z tego tytułu wzrosły z 913,1 zł rocznie do 974,1 zł rocznie, a najwyższe poniesione zostały w 2013 roku i stanowiły wartość 1 043,4 zł rocznie;
- W latach 2011-2014 Gmina spłacała kredyty długoterminowe oraz obligacje zaciągnięte do 2010 r.
- Jak wynika z analizy budżetu, Gmina Krosno Odrzańskie stwarza bardzo dobre warunki do rozwoju mieszkańcom i przedsiębiorcom, dzięki czemu może stać się atrakcyjnym miejscem do osiedlenia się i prowadzenia działalności gospodarczej, co spowoduje, że poziom i warunki życia na jej terenie będą ulegały sukcesywnej poprawie, tak aby docelowo osiągnąć standardy panujące w Unii Europejskiej;
- Tylko w latach 2011 – 2014 Gmina Krosno Odrzańskie zrealizowała projekty unijne za kwotę blisko 85 mln zł, pozyskując na ten cel ponad 50 mln. zł dofinansowania. To wszystko przy jednoczesnej spłacie 14 mln zł zadłużenia.

Samorząd – współpraca organizacji pozarządowych i samorządu

- Duża liczba aktywnych organizacji pozarządowych;
- Wysoki poziom współpracy samorządu i organizacji pozarządowych;
- Realizacja innowacyjnego projektu Pakt.com.org, którego celem jest poprawa jakości realizacji usług społecznych w partnerskiej gminie poprzez opracowanie i wdrożenie procedury tworzenia wieloletniego programu współpracy pomiędzy NGO a samorządem.

Samorząd – Społeczeństwo obywatelskie

- Krosno Odrzańskie, jako jedna z nielicznych gmin w Polsce realizuje budżet obywatelski. Do dyspozycji mieszkańców oddawana jest kwota 350 tys. zł z przeznaczeniem na realizację 5 inwestycji cieszących się największym poparciem, których jednostkowy koszt nie przekracza 70 tys. zł. Idea budżetu obywatelskiego przyjęła się wśród mieszkańców Gminy, co potwierdza fakt udziału blisko 42 % mieszkańców w głosowaniu podczas drugiej edycji i ponad 50 % w kolejnej;
- Krośnieński Uniwersytet Trzeciego Wieku - powstał w 2010 roku, inspiracją do podjęcia działań stała się zyskująca na popularności idea budowy społeczeństwa obywatelskiego, w którym każdy z mieszkańców zyskuje możliwość wpływu na kształt i wizerunek społeczności, w której funkcjonuje;
- Krośnieńska Rada Seniorów - celem jej działania jest integracja i wspieranie środowiska seniorów oraz reprezentowanie zbiorowych interesów tych osób na zewnątrz;
- Krośnieńska Rada Przedsiębiorców - celem jej działania Rady jest integracja i wspieranie środowiska przedsiębiorców oraz reprezentowanie zbiorowych interesów tych osób na zewnątrz;
- Młodzieżowa Rada Miejska - głównym celem działania organu jest reprezentowanie interesów

Samorząd – Społeczeństwo obywatelskie

młodzieży wobec instytucji rządowych, samorządowych i pozarządowych, współpraca z samorządami uczniowskimi, działanie na rzecz ochrony praw i godności ucznia a także promocja kultury, w szczególności tworzonej przez ludzi młodych i do niej adresowanej, kształtowanie i utrwalanie postaw demokratycznych oraz wyrabianie umiejętności podejmowania decyzji w określonych obszarach zagadnień;

- Biuro Porad Obywatelskich - mieszkańcy mogą korzystać z bezpłatnych porad prawnych obywatelskich. W ramach współpracy zapewniona jest także pomoc asystenta obywatelskiego, który może towarzyszyć w załatwianiu spraw w urzędzie lub sądzie, jak również wsparcie psychologa oraz mediatora, który pomaga w polubownym rozwiązaniu konfliktów.

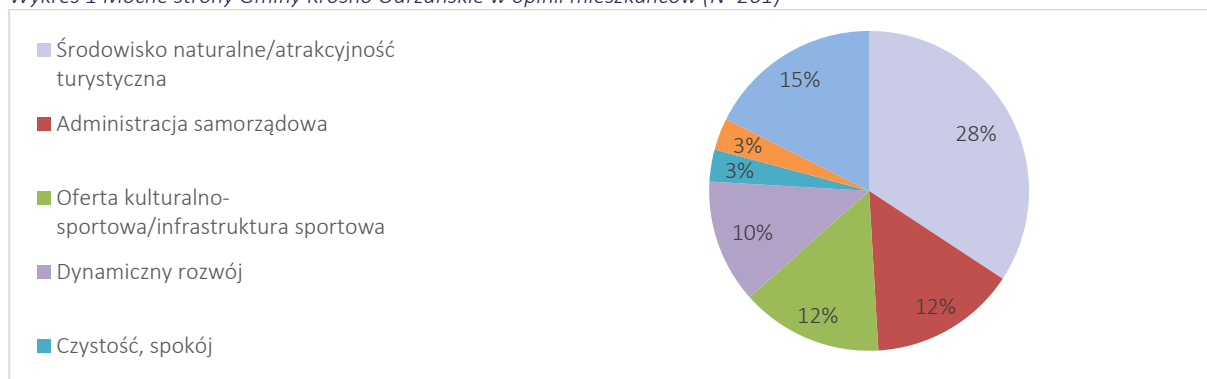


2. Ocena i oczekiwania mieszkańców – wyniki badań ankietowych

W ramach prac diagnostycznych nad opracowaniem *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025*, przeprowadzone zostało badanie sondażowe wśród mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie służące pozyskaniu ich opinii na temat warunków życia i potencjału rozwojowego gminy.

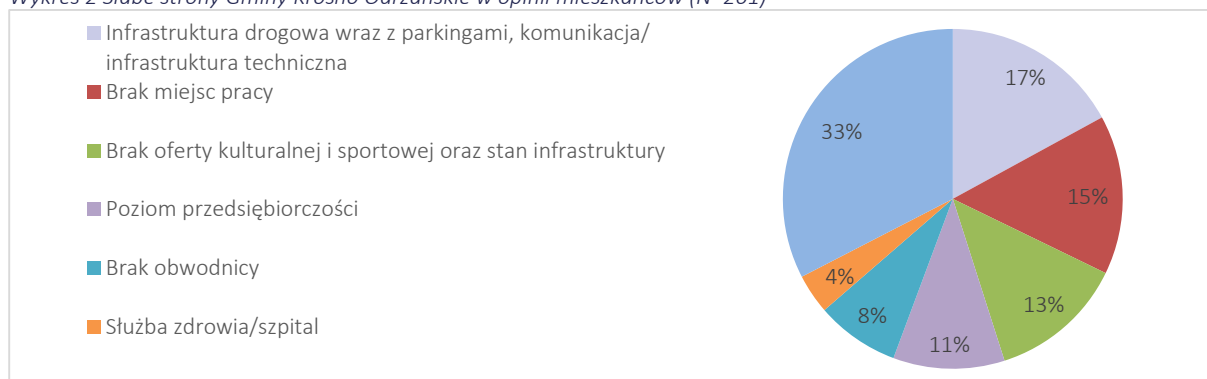
Badanie zostało przeprowadzone pomiędzy 27 sierpnia a 11 września 2015 roku. Narzędziem przeprowadzenia badania była ankieta. Poprzez wybór sposobu uczestniczenia w badaniu (ankieta on-line oraz swobodny dostęp do ankiet dystrybuowanych przez Urząd Miasta w Krośnie Odrzańskim), miało ono charakter anonimowy i losowy. Pytania dotyczyły przede wszystkim obecnej kondycji Gminy Krosno Odrzańskie, warunków życia oraz oczekiwań, co do kierunków jej rozwoju. Ponadto respondenci odpowiadali na pytania związane z przywiązaniem do miejsca zamieszkania oraz możliwościami i barierami rozwojowymi Gminy Krosno Odrzańskie, a także mieli możliwość zgłaszania propozycji konkretnych projektów/programów skierowanych do mieszkańców.

Wykres 1 Mocne strony Gminy Krosno Odrzańskie w opinii mieszkańców (N=261)



Źródło: opracowanie własne

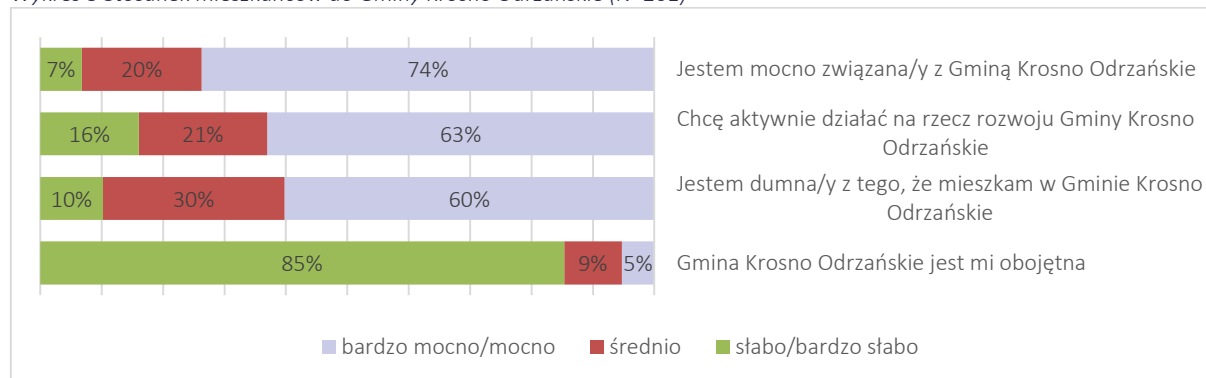
Wykres 2 Słabe strony Gminy Krosno Odrzańskie w opinii mieszkańców (N=261)



Źródło: opracowanie własne

Wyniki wskazują, że pomimo obserwowanych niedogodności, społeczność Gminy Krosno Odrzańskie, determinowana mocno ugruntowanym przywiązaniem do miejsca zamieszkania, nie jest obojętna na to, co dzieje się w gminie i jest gotowa wpływać aktywnie na jej rozwój.

Wykres 3 Stosunek mieszkańców do Gminy Krosno Odrzańskie (N=261)



Źródło: opracowanie własne

Przedstawione wyniki badania sondażowego ujawniają, że mieszkańcy Gminy Krosno Odrzańskie przede wszystkim interesują się kondycją gminy w jej wymiarze społeczno-gospodarczym, czego wyrazem jest udział w badaniu sondażowym. Niemałe znaczenie miał również intensywny kolportaż ankiet, co było przejawem chęci samorządu do dotarcia do jak największej liczby potencjalnych respondentów.

Czynniki związane z rozwojem gospodarczym, pozyskiwaniem inwestorów i skuteczne rozwiązania w zakresie pomocy społecznej oraz poziomu edukacji, to zadania rekomendowane przez badanych jako kluczowe dla rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie.

4. Analiza metodą SWOT

Analiza SWOT jest podstawowym narzędziem umożliwiającym diagnozowanie obecnej sytuacji danego podmiotu w kontekście planowania jego dalszego rozwoju.

Poniżej zaprezentowano analizę metodą SWOT dla Gminy Krosno Odrzańskie w podziale na obszary tematyczne:

- gospodarka,
- jakość życia i sprawy społeczne,
- turystyka i środowisko przyrodnicze.

Analiza SWOT – obszar tematyczny: Gospodarka	
Mocne strony	Słabe strony
– Korzystne położenie geograficzne i komunikacyjne przy głównym szlaku transportowym o znaczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym; • dogodne położenie u zbiegu ważnych szlaków komunikacyjnych w kierunku Poznania, Szczecina, Wrocławia, Zielonej Góry i Berlina, • bliska odległość do granicy polsko-niemieckiej (30 km); • port rzeczny na Odrze; – Lokalizacja części uzbrojonych terenów inwestycyjnych w kostrzyńsko - słubickiej strefie ekonomicznej; – Grunty przygotowane pod rozwój mieszkalnictwa i inwestycje; – Możliwość poszerzenia obszarów przemysłowych; – System zachęt podatkowych dla inwestorów; – Mniejsze koszty pracy niż w innych krajach UE; – Doświadczenie pracowników Urzędu Miasta w realizacji dużych inwestycji; – Możliwość wykorzystania transportu rzeczno-kolejowego; – Posiadanie studium i kierunków zagospodarowania gminy; – Obecność inwestora strategicznego.	– Słabo skomunikowana strefa przemysłowa; – Brak zasilania strefy przemysłowej w gaz ziemny i energię elektryczną; – Niski stopień dywersyfikacji lokalnego rynku; – Brak atrakcyjnych ofert pracy.

Analiza SWOT – obszar tematyczny: Jakość życia i sprawy społeczne

Mocne strony	Słabe strony
– Stolica i centrum administracyjne powiatu (siedziba wojska, straży granicznej, policji, straży pożarnej); – Pozytywny wizerunek w regionie; – Rozwinięta infrastruktura rekreacyjna i sportowa (obiekty OSiR, kręgielnia, squash) – Aktywni mieszkańcy i sektor NGO; – Wysoka jakość obsługi świadczonej przez Urząd Miasta oraz jego jednostki (wg przeprowadzonej ankiety blisko 70% respondentów oceniła ją jako dobrą lub bardzo dobrą); – Przygotowany miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego dla dolnego miasta; – Korzystne ceny mieszkań na lokalnym rynku (w porównaniu z pobliską Zieloną Górą); – Silne przywiązanie mieszkańców do Gminy (wg przeprowadzonej ankiety blisko 70% respondentów deklaruje chęć dalszego zamieszkiwania na tym terenie, a 94% czuje się z nią mocno związanych); – Efektywnie funkcjonująca sieć Ochotniczych Straży Pożarnych które na bazie posiadanej infrastruktury (remizy, świetlice) pełnią rolę ośrodków integracji i miejsc spotkań w poszczególnych miejscowościach; – Wysoki poziom bezpieczeństwa przeciwpożarowego; – Dobra oferta kulturalna dzięki Centrum Artystyczno-Kulturalnemu "Zamek"; – Sprawnie funkcjonująca Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy wraz z filiami w Sołectwach; – Dostęp do sieci szerokopasmowej na większości obszaru Gminy; – Bardzo dobra infrastruktura internetowa w gminnych szkołach.	– Brak polityki zachęcającej do osiedlania się w mieście Krosno Odrzańskie; – Wysoki odsetek osób bezrobotnych po 50 r. życia (28,8%); – Brak zdefiniowanego centrum miasta; – Zniszczona promenada i amfiteatr uniemożliwiający wykorzystanie potencjału tych obiektów; – Niedostateczny poziom nauczania w szkołach ponadgimnazjalnych – ok. 50% udział otrzymujących świadectwo dojrzałości wśród przystępujących do egzaminu maturalnego; – Przestrzenny, wyraźny podział miasta na dolne i górne; – Niezadowalający stan techniczny infrastruktury drogowej; – Niedobór lokali komunalnych i socjalnych; – Wysokie ceny wynajmu mieszkań; – Brak żłobka; – Wymagające modernizacji budynki niektórych szkół i przedszkoli; – Brak oferty integrującej seniorów; – Niewystarczająca sieć komunikacji publicznej; – Niezrewitalizowane obiekty powojkowe na Placu 11.Pułku; – Wymagająca rewitalizacji zieleń miejska; – Wymagające termomodernizacji budynki gminne; – Niewystarczająca ilość miejsc parkingowych w centrum miasta; – Brak własnego wysypiska śmieci; – Brak kina oraz sali konferencyjno – koncertowej; – Zbyt duży stopień dofinansowania oświaty (z budżetu gminy finansowanych jest ok. 50 % kosztów); – Mała dostępność wyspecjalizowanych usług medycznych; – Słaba znajomość języków obcych wśród urzędników i mieszkańców.

Analiza SWOT – obszar tematyczny: Turystyka i środowisko przyrodnicze

Mocne strony	Słabe strony
– Położenie nad rzeką Odrą, – Obecność jezior w okolicy, – Zasoby kulturowe (1000 letnia tradycja, Zamek Piastowski, itp.), – Port rzeczny i statek pasażerski;	– Brak wystarczającej bazy noclegowej; – Brak środków na dalszą odbudowę Zamku Piastowskiego; – Brak rozwiązań w sprawie melioracji pól;



Analiza SWOT

Szanse	Zagrożenia
– Budowa kompleksu energetycznego Gubin-Brody; – Budowa obwodnicy; – Bliskość granicy polsko-niemieckiej w kontekście gospodarczym i turystycznym; – Potencjał rzeki Odry w kontekście gospodarczym i turystycznym; – Bliskość ośrodków akademickich (Zielona Góra, Sulechów, Słubice); – Promocja terenów inwestycyjnych i systemu zachęt dla inwestorów; – Dostępność środków z UE na poprawę jakości funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego oraz działania szkoleniowe i doradcze; – Możliwości rozwojowe branży turystycznej, która w perspektywie długoterminowej może stać się istotnym elementem gminnej gospodarki; – Tradycje winiarskie; – Rozwój bazy gastronomiczno - hotelarskiej, ukierunkowanie oferty do strategicznych grup odbiorców: rodzin z dziećmi i amatorów turystyki kwalifikowanej; – Promocja agroturystyki i ekoturystyki; – Realizacja planowanych inwestycji z zakresu infrastruktury turystycznej; – Integrowanie obecnej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej (szlaki piesze, rowerowe, łowiska wędkarskie) oraz podejmowanie działań w kierunku jej rozbudowy jako czynniki sprzyjające; – Organizacja miejsc opieki dla osób starszych; – Powstanie Inkubatora Przedsiębiorczości; – Rosnąca popularność „turystyki heimatowskiej”; – Bezpośrednie skomunikowane wodne z Brandenburgią, gdzie zarejestrowanych jest blisko 160 tys. łodzi motorowych; – Rozwój budownictwa w oparciu o PPP i TBS.	– Proces starzenia się społeczeństwa; – Duży wpływ konserwatora zabytków na politykę inwestycyjną w dolnym mieście; – Narastanie zjawiska migracji zarobkowej; – Brak wykwalifikowanych pracowników dla obecnych i potencjalnych inwestorów; – Rosnące koszty pracy; – Spadek liczby mieszkańców i niekorzystne wskaźniki obciążenia demograficznego; – Malejąca liczba uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych; – Niski poziom wynagrodzeń; – Blokada komunikacyjna przy potencjalnym remoncie mostu na Odrze i głównych dróg krajowych; – Zmieniające się przepisy prawne i administracyjne; – Wzrastająca liczba zadań delegowanych gminom bez zapewnienia środków na ich realizację; – Duża konkurencja na rynku usług turystycznych; – Ograniczone środki własne na finansowanie i współfinansowanie inwestycji; – Ryzyko powodzi.

5. Rozwój strategiczny Gminy Krosno Odrzańskie w latach 2016-2025

Powyższa analiza SWOT, a także diagnoza społeczno-gospodarcza oraz badanie sondażowe mieszkańców pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych problemów strategicznych w odniesieniu do obecnej sytuacji w Gminie Krosno Odrzańskie. Wyodrębnienie zjawisk negatywnych na bazie analizy sytuacji zastanej umożliwia budowanie potencjalnych scenariuszy zmian w formie przedsięwzięć i projektów, które zostaną wyspecyfikowane w części postulatywnej opracowania. Określenie kluczowych problemów strategicznych ułatwia w dalszej kolejności definiowanie celów rozwojowych.

1. Problemem strategicznym jest niedostateczny poziom skomunikowania Gminy Krosno Odrzańskie, co determinuje wpływ na jej atrakcyjność inwestycyjną i rozwój gospodarczy. Biorąc pod uwagę perspektywy rozwojowe i zidentyfikowane potencjały należy jednocześnie zwrócić uwagę na niski stopień dywersyfikacji lokalnego biznesu i występujące nisze (np. słabo rozwinięta baza noclegowa i konferencyjna, czy też niewielka liczba przedsiębiorstw definiowanych jako innowacyjne). Rozwój gospodarczy wymaga również działań na rzecz poprawy dostępu do stref przemysłowych, dalszej promocji oferty inwestycyjnej oraz wspierania instytucji o charakterze okołobiznesowym. Konieczne wydaje się pozyskanie i uzbrojenie kolejnych terenów inwestycyjnych na obszarach dobrze skomunikowanych, bądź budowa hal produkcyjnych, pozwalająca na stworzenie przewagi konkurencyjnej nad innymi samorządami. Istotna jest również współpraca z inwestorami w procesie pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników, z wykorzystaniem funduszy unijnych oraz środków pochodzących z budżetu państwa. Powzięcie działań interwencyjnych będzie miało zasadniczy wpływ na poprawę sytuacji demograficznej gminy, a powstałe nowe miejsca pracy wpłyną na ograniczenie migracji w celach zarobkowych oraz na poprawę atrakcyjności osiedleńczej, co skutkować będzie pozyskaniem nowych mieszkańców oraz decyzjami o powrocie w rodzinne strony tych osób, które z powodów związanych z brakiem atrakcyjnych ofert pracy opuściły Gminę Krosno Odrzańskie.
2. Problemem o znaczeniu strategicznym jest również niewystarczająca atrakcyjność osiedleńcza Gminy Krosno Odrzańskie, co implikuje niekorzystną sytuację demograficzną. Spadek liczby mieszkańców w ostatnich latach jest konsekwencją głównie braku atrakcyjnych ofert pracy oraz możliwości zarobkowania za granicą. W tym kontekście istotne jest, aby dla podniesienia atrakcyjności osiedleńczej podjąć działania skupione wokół polepszenia jakości usług społecznych w gminie, w tym podjęcia działań, które wyeliminują problem niewystarczającej liczby mieszkań w zasobach komunalnych gminy, budowy żłobka, podniesienia jakości kształcenia w gminnych placówkach oświatowych na każdym poziomie, wsparcia młodych,

rozwoju usług dla seniorów, czy też szerokiej oferty prorodzinnej. Dla atrakcyjności osiedleńczej Gminy Krosno Odrzańskie ważne są również działania zmierzające do zrewitalizowania funkcjonalnych obszarów miasta, a także rozwój projektów w których produkcja energii jest oparta na źródłach odnawialnych.

3. Barierą, która wpływa na ograniczenia rozwojowe w kontekście społeczno-gospodarczym Gminy Krosno Odrzańskie jest brak środków na wykorzystanie potencjału przyrodniczego i kulturowego, który może sprzyjać osadnictwu oraz rozkwitowi turystyki na tym terenie. Naturalnym potencjałem gminy jest przyroda, zróżnicowane położenie geograficzne i walory ekologiczne. Deficyty w zakresie stworzenie przyjaznych warunków do rozwoju ruchu turystycznego (np. brak miejsc noclegowych) skutkują brakiem spójnego produktu nawiązującego do tradycji Krosna Odrzańskiego oraz wykorzystującego jego potencjał, w tym nadodrzańskie położenie. Dlatego istotne jest uwzględnianie w koncepcjach zagospodarowania przestrzennego terenów pod infrastrukturę hotelową i rekreacyjną (ścieżki piesze i rowerowe, promenady nad rzeką, oznakowanie szlaków, reorganizacja zieleni miejskiej, itp.), a także promocja walorów turystycznych i osadnictwa w Gminie Krosno Odrzańskie.

5.1 Wizja rozwoju oraz misja

Wizja Gminy Krosno Odrzańskie w perspektywie lat 2016-2025 opisuje poziom rozwoju, który docelowo pragnie osiągnąć wspólnota mieszkańców gminy dążąc do realizacji wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych. Podstawą skutecznego przeobrażenia Gminy Krosno Odrzańskie i podniesienia jakości życia wszystkich osób ją zamieszkujących, a także poziomu gospodarczego jest wykorzystanie mocnych stron – zasobów własnych (czynniki endogeniczne) oraz szans – potencjałów rozwojowych (czynniki egzogeniczne), tak by zwiększyć jej atrakcyjność osiedleńczą i inwestycyjną.

Wizja rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie

Gmina Krosno Odrzańskie, jako centrum administracyjne powiatu, atrakcyjnym i nowoczesnym miejscem do życia, pracy, wypoczynku i inwestycji, przyciągającym nowych mieszkańców. Miejscem, z którym utożsamia się lokalna społeczność, w którym powstają nowe miejsca pracy i które dzięki historii, tradycjom winiarskim i walorom przyrodniczym odwiedzają turyści z Polski i zagranicy.

Zdefiniowanie wizji rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie pozwala na sformułowanie misji. O ile wizja to kierunek, za którego realizację powinni czuć się odpowiedzialni wszyscy mieszkańcy miasta, o tyle misja wskazuje na narzędzie, które lokalny samorząd będzie wykorzystywał do skutecznej realizacji założonej wizji.

Misja Gminy Krosno Odrzańskie

Świadczenie usług na najwyższym poziomie sprzyjające podniesieniu jakości życia mieszkańców, rozwojowi gospodarczemu oraz zwiększeniu potencjału turystycznego.

Ogólne określenie aspiracji i kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie w kontekście przeprowadzonej diagnozy, analizy SWOT i zdefiniowania kluczowych problemów strategicznych prowadzi do wyznaczenia tzw. domen strategicznych, aby w dalszej kolejności w ich obrębie wyznaczyć cele strategiczne i opracować zadania służące ich realizacji. W ramach przyjętych domen (obszarów) planowania strategicznego określa się długoterminowe aspiracje oraz (w ich obrębie) plany operacyjne i konkretne zadania służące ich osiągnięciu.

Grafika 1 Domeny planowania strategicznego



Źródło: opracowanie własne

Atrakcyjność inwestycyjna

Zasadniczym kierunkiem rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie jest tworzenie otoczenia dla budowy nowoczesnej gospodarki. Gmina potrzebuje poprawy dostępności komunikacyjnej, co jest kluczową sprawą dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i inwestycji. Koniecznym jest także tworzenie przyjaznych warunków dla powstawania nowych inwestycji, co wiąże się z właściwym zabezpieczeniem terenów inwestycyjnych, stworzeniem korzystnej oferty inwestycyjnej i jej skuteczną promocją. Bardzo istotnym czynnikiem w kontekście pozyskiwania nowych inwestorów jest zastosowanie nowoczesnych form rozwoju i wzmacniania zasobów pracowniczych.

Jakość życia i kapitał społeczny

Kompleksowe podejście zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju pozwala realizować zadania najbliższe mieszkańcom – wszak to oni ostatecznie stanowią podstawowy lokalny kapitał oraz budują wizerunek Gminy. Dobrze zagospodarowana przestrzeń publiczna i dobry dostęp do usług publicznych jest głównym czynnikiem wpływającym na postrzeganie jakości życia i wpływa na atrakcyjność osiedleńczą terenu.

Dogodne warunki życia mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie to podstawowa wartość, która może zachęcać młodych ludzi do zamieszkania w gminie na stałe lub do powrotu z emigracji zarobkowej. Istotnym aspektem dla rozwoju gminy jest dbałość o poziom życia społecznego. Oznacza to tworzenie szans i pól działania dla aktywnych mieszkańców, stwarzanie warunków efektywnej edukacji, a także dbałość i troskę o najsłabszych – zagrożonych wykluczeniem. W tej ostatniej dziedzinie ważne jest łączenie sił organizacji społecznych (często nieformalnych) oraz instytucji, a w pierwszej kolejności samorządu lokalnego.

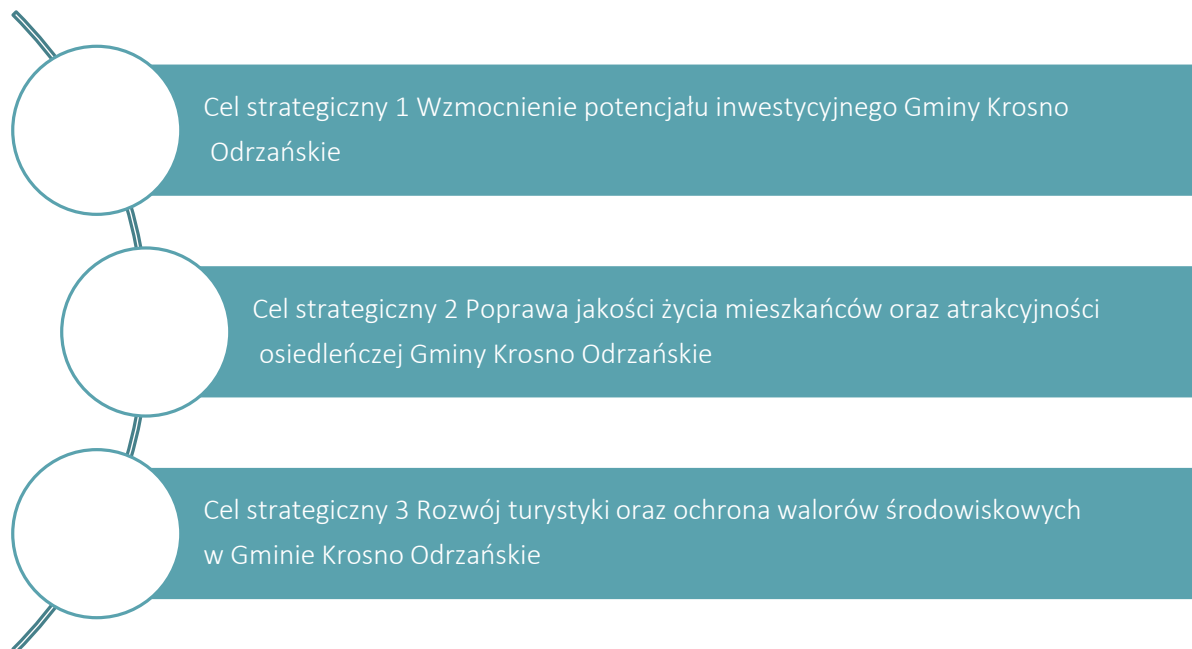
Środowisko i turystyka

Zachowanie czystego środowiska przy jednoczesnym rozwoju sektora produkcji i usług stanowi podstawę dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie, a w konsekwencji do wzrostu poziomu życia jej mieszkańców. Wszelkie działania infrastrukturalne podejmowane na terenie gminy o znaczących walorach środowiskowych wymagają podnoszenia efektywności energetycznej i szeroko rozumianych rozwiązań ekologicznych.

Zróżnicowane położenie geograficzne oraz walory przyrodnicze i kulturowe determinują konieczność ich wydajnego i efektywnego wykorzystania. Możliwości aktywnego spędzania czasu w bezpośrednim kontakcie z naturą oraz odpoczynku od tłoku i wielkomiejskiego zgiełku to jeden z atutów Gminy Krosno Odrzańskie, w tym w szczególności terenów wiejskich. Wykorzystanie tego potencjału w kierunku rozwoju turystyki wymaga również uzupełnienia zaplecza w zakresie obsługi odwiedzających.

5.2 Cele strategii rozwoju oraz zadania

Wyznaczone i omówione powyżej domeny planowania strategicznego stanowią bazę dla opracowania celów strategicznych w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie.



Wymienione cele strategiczne wskazują kierunki rozwojowe Gminy Krosno Odrzańskie. Realizacja celów strategicznych wyprowadzonych w ramach domen odbywa się poprzez przyporządkowanie każdemu z nich skonkretyzowanych działań (zadania).

Tabela 1 Układ celów strategicznych, operacyjnych i przypisanie zadań

Cele strategiczne i operacyjne	Zadania
Cel strategiczny 1 WZMOCNIENIE POTENCJAŁU INWESTYCYJNEGO GMINY KROSNO ODRZAŃSKIE.	
Cel operacyjny 1.1 Rozwój terenów inwestycyjnych.	– Wydzielenie nowych terenów inwestycyjnych. – Uzbrojenie terenów przy ul. Gubińskiej. – Budowa hal przemysłowych. – Sprzedaż terenów inwestycyjnych. – Współpraca z KSSSE i PALiZ. – Działania na rzecz budowy obwodnicy Krosna Odrzańskiego wraz z przeprawą na rzece Odrze.
Cel operacyjny 1.2 Wspieranie aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców.	– Powołanie Inkubatora Przedsiębiorczości. – Kształtowanie warunków dla działalności Instytucji Otoczenia Biznesu. – Wsparcie przedsiębiorców w pozyskiwaniu i szkoleniu pracowników. – Wsparcie przedsiębiorców w pozyskiwaniu dotacji z UE (m.in. na innowacje).
Cel operacyjny 1.3 Promocja gospodarcza w kraju i za granicą.	– Prowadzenie polityki podatkowej przyjaznej przedsiębiorcom. – Przyciąganie firm z branży transportowej. – Udział w targach i misjach branżowych

Cel strategiczny 2 POPRAWA JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW ORAZ ATRAKCYJNOŚCI OSIEDLEŃCZEJ GMINY KROSNO ODRZAŃSKIE.	
Cel operacyjny 2.1 Rewitalizacja społeczna i infrastrukturalna zdegradowanych obszarów Krosna Odrzańskiego.	– Realizacja działań wynikających z Gminnego Programu Rewitalizacji na lata 2016-2025 (w tym m.in. odbudowa kwartałów mieszkaniowych przy Placu Św. Jadwigi, budowa przystani rzecznej na kanale Odry, remonty kamienic i podwórek w dolnej części Krosna Odrzańskiego, powołanie świetlicy środowiskowej).
Cel operacyjny 2.2 Poprawa estetyki i dostępności przestrzeni publicznej w Gminie Krosno Odrzańskie.	– Reorganizacja zieleni miejskiej, w tym parku i promenady. – Modernizacja skweru przy ul. Kościuszki (tzw. „Szachownica”). – Modernizacja placu przy ul. Poznańskiej 19. – Poprawa funkcjonalności Placu 11. Pułku. – Modernizacja amfiteatru. – Dopuszczenie skate parku, placów zabaw i siłowni zewnętrznych. – Budowa świetlicy wiejskiej w Starym Raduszu wraz z oddziałem przedszkolnym. – Remonty i doposażenie świetlic wiejskich.
Cel operacyjny 2.3 Usprawnienie sieci dróg i chodników.	– Budowa drogi do Komendy Powiatowej Policji w Krośnie Odrzańskim. – Budowa nowych miejsc parkingowych. – Dokończenie budowy infrastruktury drogowej na osiedlu Chrobry II. – Dokończenie modernizacji infrastruktury drogowej na ul. Mickiewicza. – Remont dróg na osiedlach Piastów i Kopernika. – Budowa drogi na odcinku Chyże – Gostchorze. – Poprawa infrastruktury drogowej w miejscowości Bielów. – Realizacja inwestycji ujętych w „Programie budowy i remontów infrastruktury drogowej”.
Cel operacyjny 2.4 Wsparcie budownictwa mieszkaniowego.	– Opracowanie „Gminnego programu dla młodych”. – Adaptacja budynku przy ul. Pocztowej 9 na mieszkania komunalne i socjalne. – Przygotowanie i sprzedaż terenów pod budownictwo wielorodzinne.
Cel operacyjny 2.5 Podniesienie jakości kształcenia.	– Dopuszczenie gminnych placówek oświatowych. – Budowa nowej siedziby Przedszkola nr 2. – Remont sali sportowej w Szkole Podstawowej nr 3. – Modernizacja Przedszkola nr 1. – Współpraca na rzecz dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy.
Cel operacyjny 2.6 Rozwój różnych form opieki i integracji społecznej.	– Uruchomienie żłobka. – Modernizacja budynków przy ul. Piastów 2 lub Placu 11. Pułku na Centrum Usług Społecznych, w tym m.in. przedszkole, Dom Seniora, Centrum NGO, mediatekę, itp. – Promocja i realizacja przedsięwzięć z zakresu ekonomii społecznej.
Cel operacyjny 2.7 Rozwój społeczeństwa informacyjnego i obywatelskiego.	– Zwiększenie dostępu mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie do szerokopasmowej sieci internetowej. – Rozbudowa sieci światłowodów. – Cyfryzacja placówek oświatowych. – Rozwój platformy e-usług. – Dopuszczenie Urzędu Miasta i gminnych jednostek organizacyjnych w nowoczesne technologie. – Zwiększenie kompetencji informatycznych wśród mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie, w tym osób zagrożonych wykluczeniem cyfrowym. – Zacieśnienie współpracy z NGO. – Rozwój współpracy zagranicznej. – Opracowanie „Miejskiego Kodeksu Dialogu”.

Cel operacyjny 2.8 Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie.	– Modernizacja i rozbudowa monitoringu miejskiego. – Zabezpieczenie dolnej części Krosna Odrzańskiego przed powodzią. – Działania na rzecz rozbudowy infrastruktury przeciwpowodziowej na terenach wiejskich. – Dopuszczenie służb odpowiedzialnych za utrzymanie bezpieczeństwa na terenie gminy. – Realizacja programów informacyjnych, edukacyjnych i profilaktycznych z zakresu bezpieczeństwa.
Cel strategiczny 3 ROZWÓJ TURYSTYKI ORAZ OCHRONA WALORÓW ŚRODOWISKOWYCH W GMINIE KROSNO ODRZAŃSKIE.	
Cel operacyjny 3.1 Wykorzystanie potencjału turystycznego Gminy Krosno Odrzańskie.	– Odbudowa Zamku Piastowskiego. – Budowa Grodu Średniowiecznego w Gostchorzu. – Działania na rzecz udostępnienia dla turystów wieży widokowej kościoła św. Jadwigi Śląskiej. – Iluminacja budynków. – Promocja turystyczna w oparciu o Zamek Piastowski, rzekę Odre oraz Lubuski Szlak Wina i Miodu. – Kontynuacja organizacji imprez gminnych o zasięgu regionalnym – Rybobranie, Turniej Rycerski, Festiwal Jadwigensis, Krośnieńska „10”.
Cel operacyjny 3.2 Budowa i rozbudowa stref rekreacji i wypoczynku.	– Zagospodarowanie terenów wokół jeziora Glibiel w Łochowicach i Moczydło w Osiecznicy. – Budowa ścieżek i szlaków pieszych i rowerowych. – Modernizacja portu rzecznej w Krośnie Odrzańskim. – Zagospodarowanie terenów wokół przystani rzecznej w Gostchorzu. – Budowa przystani na kanale Odry.
Cel operacyjny 3.3 Powrót do tradycji winiarskich.	– Budowa winnicy miejskiej na skarpie nadodrzańskiej. – Kreowanie i wspieranie inicjatyw związanych z uprawą winorośli i produkcją wina. – Integracja środowisk związanych z uprawą winorośli i produkcją wina. – Opracowanie bazy nieruchomości przeznaczonych pod uprawę winorośli.
Cel operacyjny 3.4 Wdrażanie rozwiązań ekologicznych, w tym służących poprawie efektywności energetycznej.	– Modernizacja i rozbudowa oświetlenia ulicznego z wykorzystaniem energooszczędnych źródeł światła. – Termomodernizacja budynków: Urzędu Miasta, Zespołu Szkół w Wężyskach, Szkoły Podstawowej nr 1, Hali Sportowo – Widowiskowej OSiR oraz Centrum Rekreacyjnego przy ul. Pocztovej 27. – Realizacja zadań ujętych w Planie Gospodarki Niskoemisyjnej. – Działania edukacyjne dotyczące OZE i selektywnej zbiórki odpadów komunalnych.
Cel operacyjny 3.5 Rozbudowa infrastruktury wodno – kanalizacyjnej.	– Rozwój i modernizacja systemu kanalizacji sanitarnej. – Rozwój i modernizacja systemu zaopatrzenia w wodę. – Rekonstrukcja i poprawa stanu systemów wodno – melioracyjnych. – Rozwój systemu zagospodarowania odpadów sanitarnych i komunalnych.

Źródło: opracowanie własne

5.3 Rewitalizacja

Dla samorządu Gminy Krosno Odrzańskie duże znaczenie ma podjęcie działań rewitalizacyjnych, które w sposób szczegółowy zostaną opracowane w adekwatnym dla nich dokumencie, jakim jest Gminny Program Rewitalizacji.

Gmina Krosno Odrzańskie jest uczestnikiem konkursu organizowanym przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Departament Programów Pomocowych pn. „Modelowa rewitalizacja miast”. Celem konkursu jest wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w procesie opracowywania programów rewitalizacji i modelowych działań w zakresie rewitalizacji na obszarach miejskich. Powstałe lub zaktualizowane w ramach konkursu dokumenty będą traktować rewitalizację jako proces kompleksowy, uwzględniający elementy zarówno infrastrukturalne i gospodarcze, jak również społeczne. Efekty dofinansowanych projektów będą mogły stanowić wzór dla innych miast, realizujących własne projekty rewitalizacyjne.

Planowane działania w Krośnie Odrzańskim dotyczą zdegradowanego obszaru „dolnego miasta”. Aktualnie jest to najbardziej zaniedbana część miasta. Głównym problemem tego rejonu jest występująca bariera strukturalna, wynikająca z całkowitego zaniku dawnych funkcji obszaru, co wpływa na degradację tkanki społecznej, objawiającej się w postaci dużego odsetka osób dotkniętych ubóstwem, długotrwałym bezrobociem oraz zagrożeniem wykluczeniem społecznym. Z tego względu rewitalizacja stanowi jedno z ważniejszych zadań administracji samorządowej. Działania rewitalizacyjne dla terenu „dolnego miasta” pozwolą bowiem na przywrócenie funkcji miastotwórczych dawnemu, historycznemu centrum Krosna Odrzańskiego.

Ponadto, w związku z faktem, że Gmina Krosno Odrzańskie przystępuje do opracowania Gminnego Programu Rewitalizacji, którego elementem będzie kompleksowa diagnoza społeczno - gospodarcza, przewiduje się zdefiniowanie innych obszarów, które również zostaną objęte w przyszłości programem rewitalizacji.

Rewitalizacja współcześnie, czego dowodzą liczne przykłady miast na zachodzie Europy, to potężne narzędzie stymulowania rozwoju poprzez poprawę jakości przestrzeni i nadanie jej nowych funkcji, które byłoby niemożliwe bez odpowiedniej i odpowiedzialnej skali myślenia o zmianach, które mogą w dużym stopniu wpływać na dynamikę społeczno-gospodarczą.



6. System wdrażania, komunikacji i finansowania Strategii

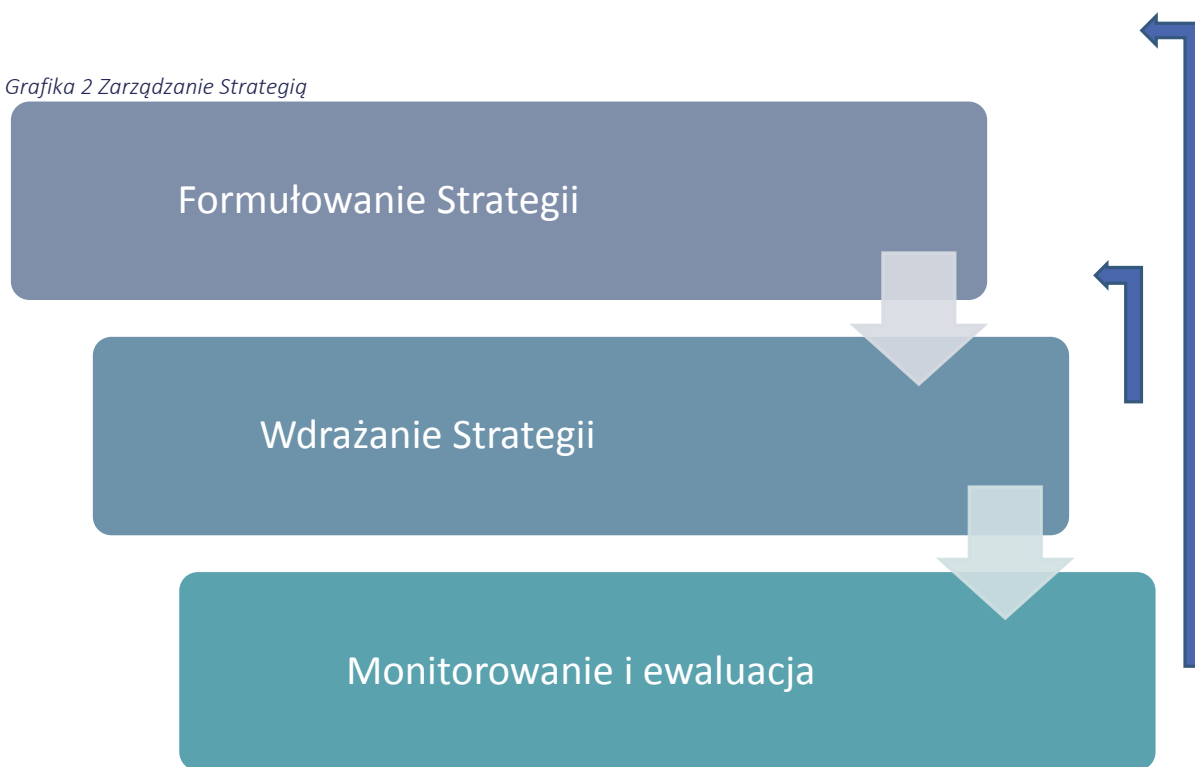
6.1 Projektowany system wdrażania – zarządzanie Strategią

System wdrażania *Strategii Rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025* obejmuje szereg procesów, które wymagają zaangażowania różnych instytucji i struktur organizacyjnych. System zarządzania Strategią opiera się w wymiarze ogólnym na trzech głównych elementach:

- formułowanie Strategii,
- wdrażanie Strategii,
- monitoring rezultatów i warunków wdrażania Strategii.

Poniższy rysunek przedstawia zależności pomiędzy głównymi wymiarami zarządzania Strategią Rozwoju.

Grafika 2 Zarządzanie Strategią



Źródło: opracowanie własne

W zarządzanie procesem tworzenia, realizacji założeń Strategii i oceny jej wykonania, zaangażowana zostanie lokalna administracja – pracownicy Urzędu Miasta w Krośnie Odrzańskim na czele z Burmistrzem, koordynującym wzajemne działania. Do pomocy we właściwym wdrożeniu zadań będzie on dysponować aparatem wykonawczym, w postaci merytorycznych pracowników Urzędu

Miasta oraz jednostek organizacyjnych Gminy, a także jednostek zależnych, zgodnie z ich właściwością i zakresem odpowiedzialności.

Należy przyjąć, że w procesy na poziomie wdrażania Strategii w sensie operacyjnym (tj. zadań, projektów lub programów, które wynikają z celów strategicznych), w zależności od specyfiki przedsięwzięć, będą zaangażowane różne organy, jednostki i instytucje samorządowe Gminy Krosno Odrzańskie. Dzięki wszechstronnej specjalizacji pracowników, zatrudnionych w poszczególnych wydziałach i jednostkach Urząd Miasta dysponuje personelem z odpowiednimi kwalifikacjami do wykonania tego zadania. Biorąc pod uwagę fakt, iż działania przewidziane w niniejszej Strategii dotyczą różnych obszarów, a co za tym idzie składa się na nie bardzo wiele odmiennych procesów, skupienie aż tylu kompetencji u jednej osoby nie byłoby możliwe. Lokalna władza, dzięki swej rozbudowanej strukturze (w tym podlegających jej jednostek organizacyjnych) będzie miała możliwość skorzystania z odpowiedniego wsparcia przy realizacji rozległych tematycznie zadań. Urząd Miasta nie będzie zastępował właściwych kompetencyjnie jednostek w ich obowiązkach – odpowiedzialne jednostki będą jednak współpracować z Urzędem, a ten będzie koordynować wzajemne działania.

6.2 Finansowanie Strategii

System wdrażania strategii będzie realizowany w oparciu o finansowanie celów, a tym samym wynikających z nich zadań ze środków zewnętrznych, które wsparte zostaną budżetem Gminy Krosno Odrzańskie.

Głównym źródłem finansowania będą środki Unii Europejskiej. Perspektywa finansowa 2014-2020 daje szerokie możliwości. Mianowicie, pula środków jaką przyznano Polsce w ramach Funduszy Strukturalnych na dofinansowanie projektów wynosi 82,5 mld EURO. W ramach obecnej perspektywy finansowej wyróżnia się 5 programów operacyjnych wdrażanych na szczeblu centralnym oraz 16 regionalnych programów operacyjnych i jednego programu ponadregionalnego. Programy operacyjne oraz Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020 stanowiły będą główne źródło finansowania zadań wynikających z dokumentu. Dofinansowanie w ramach w/w środków może stanowić maksymalnie 85% kosztów kwalifikowanych.

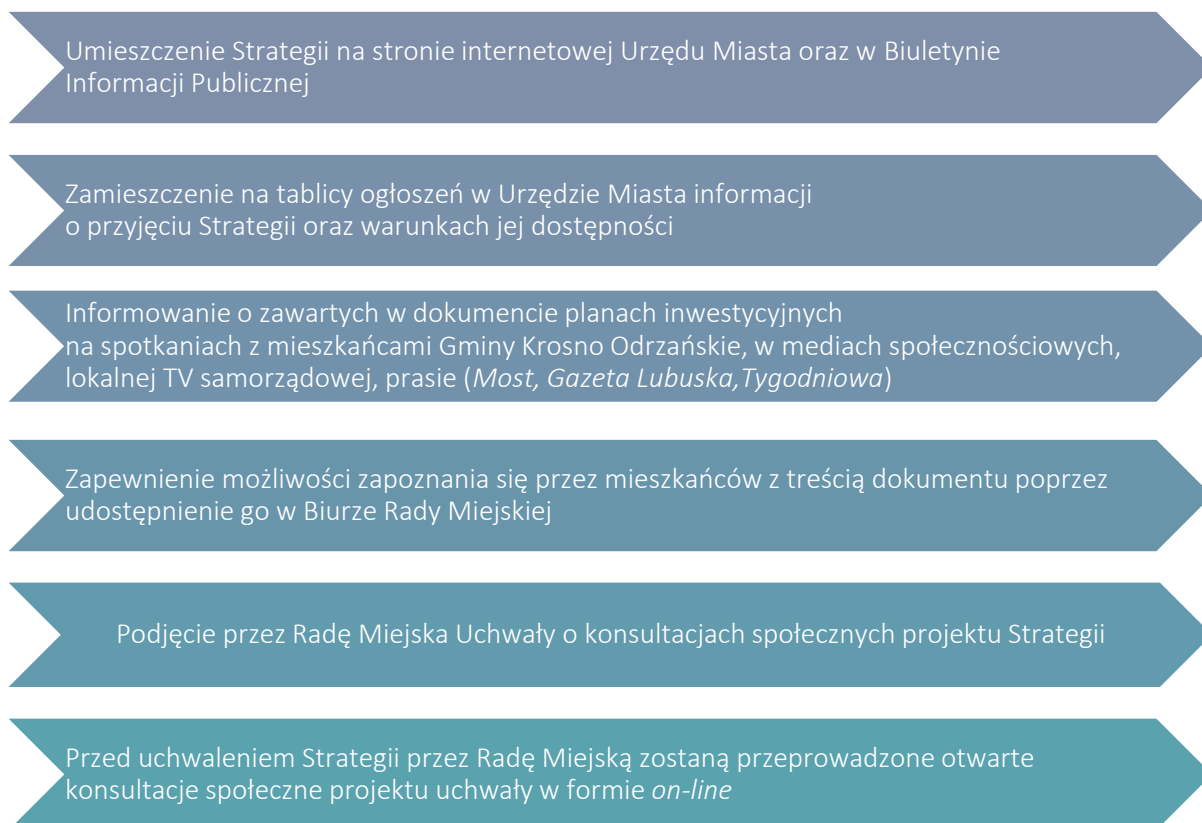
Dodatkowym finansowaniem zewnętrznym realizowanych zadań będą programy krajowe (ministerialne). W system wdrażania strategii zaangażowane zostaną również środki własne pochodzące z budżetu Gminy Krosno Odrzańskie.

6.2 Komunikacja społeczna Strategii

Skuteczność realizacji *Strategii Rozwoju Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025* zostanie zapewniona dzięki szerokiej partycypacji społecznej w jej wdrażaniu. Urząd Miasta w Krośnie

Odrzańskim zabiega o zaangażowanie społeczności lokalnej w ten proces, jej aktywny udział w programowaniu, decyzjach oraz odpowiedzialności i finansowaniu, poprzez dotarcie do jak najszerzej grupy beneficjentów działań podejmowanych w ramach Strategii.

W ramach upowszechniania dokumentu podjęte zostaną następujące działania:



Wszystkie zmiany Strategii będą publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej.

Samorząd Gminy Krosno Odrzańskie planuje w sposób otwarty podchodzić do projektów zgłaszanych przez mieszkańców, podmioty prywatne oraz organizacje pozarządowe, fundacje, stowarzyszenia, kościoły i związki wyznaniowe, mogące pozytywnie wpłynąć na osiągnięcie celów sprzyjających harmonijnemu rozwojowi gminy.

Propozycje wspólnej realizacji przedsięwzięć mogą być kierowane do samorządu w trybie ciągłym, zarówno poprzez zwrócenie się na piśmie, jak i w czasie spotkań z władzami gminy. Władza samorządowa chce zaangażować w proces rozwoju instytucje mogące być partnerami w realizacji przedsięwzięć zapisanych w Strategii, ale także zachęcić mieszkańców do podejmowania inicjatyw służących realizacji celów zawartych w dokumencie. Będzie się to odbywało głównie poprzez bezpośrednie spotkania, które stanowią niezbędny element dialogu społecznego, prowadząc do wymiany opinii, czasem nawet do weryfikacji planów lub ich uzupełniania.

Warunkiem skutecznego wdrażania Strategii jest informowanie na bieżąco wszystkich lokalnie działających grup oraz mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie o zawartości opracowanego dokumentu, a także o sposobach realizacji poszczególnych projektów (prowadzenie działań promocyjnych i informacyjnych) oraz zaproszenie do aktywnego udziału w pracach na rzecz realizacji zamierzonych celów.

System wdrażania Strategii jest procesem, który wymaga czasu oraz wyboru metody wprowadzania kontekstowych korekt. W przypadku niniejszego dokumentu system wdrażania będzie można uznać za właściwy, jeżeli:

- kolejne projekty strategiczne będą realizowane z właściwą konsekwencją,
- w każdym momencie wdrażania będzie dostępna pełna informacja zarówno o działaniach strategicznych, jak i o zmianach w uwarunkowaniach rozwoju gminy,
- zaangażowanie podmiotów oraz ich aktywność skoncentrowana wokół celów strategicznych będzie rosła,
- dokument będzie stanowił oś zarządzania gminą, a równocześnie będzie narzędziem pozyskiwania środków zewnętrznych.

7. Matryca monitorowania Strategii - wskaźniki

Proces monitorowania realizacji Strategii będzie odbywać się w oparciu o zestaw wskaźników. Przyjęto zasadę monitorowania całości Strategii w oparciu o ograniczoną do trzech liczbę wskaźników strategicznych. Prezentację proponuje się w liczbach bezwzględnych lub procentowo, a zakres czasowy obejmie zmiany w stosunku do roku bazowego i roku ostatniego badania (dynamika).

Poniżej przedstawiono zestawienie wskaźników strategicznych monitorowania realizacji całości Strategii:

Tabela 2 Wskaźniki strategiczne monitorowania realizacji całości Strategii

Wskaźniki monitorowania Strategii	Jednostka	Źródło danych
Liczba ludności (wzrost o 892 os./5%)	os. lub %	ewidencja ludności (dane UM w Krośnie Odrzańskim)
Liczba podmiotów gospodarczych (wzrost o 94 szt./5%)	szt. lub %	podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON (dane GUS)
Liczba turystów odwiedzających gminę (wzrost o 600 os./20%)	os. lub %	turyści korzystający z noclegów ogółem (dane GUS)

Źródło: opracowanie własne

Na poziomie celów strategicznych i operacyjnych wyznaczonych w ramach niniejszej Strategii proponuje się zestaw wskaźników pozwalający na monitorowanie ich realizacji również zgodnie z zasadą ograniczonej liczby, jednak przy zachowaniu adekwatności. Prezentację wskaźników proponuje się w liczbach bezwzględnych.

Poniżej przedstawiono zestawienie wskaźników monitorowania Strategii na poziomie celów strategicznych i operacyjnych:

Tabela 3 Wskaźniki monitorowania Strategii na poziomie celów strategicznych i operacyjnych

Cele strategiczne i operacyjne		Wskaźniki monitorowania na poziomie celów strategicznych i operacyjnych
Cel strategiczny 1 WZMOCNIENIE POTENCJAŁU INWESTYCYJNEGO GMINY KROSNO ODRZAŃSKIE		– nakłady poniesione na realizację działań strategicznych [zł]
Cel operacyjny 1.1 Rozwój terenów inwestycyjnych		– powierzchnia uzbrojonych terenów inwestycyjnych [ha] – liczba wybudowanych hal przemysłowych [szt.] – powierzchnia sprzedanych terenów inwestycyjnych [ha]
Cel operacyjny 1.2 Wspieranie aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców		– liczba projektów służących wspieraniu aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców [szt.] – liczba przedsiębiorstw objętych wsparciem w pozyskiwaniu i szkoleniu pracowników [szt.] – liczba nowych miejsc pracy [szt.]
Cel operacyjny 1.3 Promocja gospodarcza w kraju i za granicą		– liczba nowopowstałych podmiotów gospodarczych [szt.] – liczba wydarzeń branżowych (targi, misje), w których wzięła udział Gmina Krosno Odrzańskie [szt.] – wzrost wpływów z podatku od środków transportowych [zł] – liczba unikalnych wejść na stronę internetową dot. promocji gospodarczej [liczba unikalnych wejść]
Cel strategiczny 2 POPRAWA JAKOŚCI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW ORAZ ATRAKCYJNOŚCI OSIEDLEŃCZEJ GMINY KROSNO ODRZAŃSKIE		– nakłady poniesione na realizację działań strategicznych [zł]
Cel operacyjny 2.1 Rewitalizacja społeczna i infrastrukturalna zdegradowanych obszarów Krosna Odrzańskiego		– powierzchnia terenów zrewitalizowanych [ha] – liczba osób i rodzin objęta pomocą społeczną [szt.]
Cel operacyjny 2.2 Poprawa estetyki i dostępności przestrzeni publicznej w Gminie Krosno Odrzańskie.		– liczba projektów służących poprawie estetyki i dostępności przestrzeni publicznej [szt.] – powierzchnia terenów objętych modernizacją [m ²]
Cel operacyjny 2.3 Usprawnienie sieci dróg i chodników		– obszar nowo wybudowanych/wyremontowanych dróg [m ²] – obszar nowo wybudowanych/wyremontowanych chodników [m ²] – ilość ogólnodostępnych miejsc parkingowych [szt.]
Cel operacyjny 2.4 Wsparcie budownictwa mieszkaniowego		– liczba osób korzystających z „Gminnego programu dla młodych” [os.] – wzrost liczby mieszkań komunalnych i socjalnych [%] – liczba nowych mieszkań oddanych do użytku na 1000 mieszkańców [szt.]
Cel operacyjny 2.5 Podniesienie jakości kształcenia		– relacja ilości miejsc w przedszkolu do liczby dzieci w wieku przedszkolnym [%] – wyniki testów gimnazjalnych [matemat-przyrod] [średnia liczba pkt]
Cel operacyjny 2.6 Rozwój różnych form opieki i integracji społecznej.		– wzrost liczby dzieci do lat 3 objętych opieką przez placówki gminne [%] – liczba osób uzyskujących zatrudnienie dzięki podmiotom ekonomii społecznej [os.]
Cel operacyjny 2.7 Rozwój społeczeństwa informacyjnego i obywatelskiego		– długość sieci światłowodów [m] – liczba osób korzystających z platformy e-usług [os.] – liczba umów zawartych z NGO [szt.] – liczba przedsięwzięć miejskich konsultowanych z mieszkańcami [szt.]
Cel operacyjny 2.8 Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa mieszkańców Gminy Krosno Odrzańskie.		– wzrost ilości kamer monitoringu miejskiego [szt.] – nakłady na zakup sprzętu dla służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo [zł.] – liczba przestępstw i wykroczeń na 1000 mieszkańców [szt.]

Cele strategiczne i operacyjne	Wskaźniki monitorowania na poziomie celów strategicznych i operacyjnych
Cel strategiczny 3 ROZWÓJ TURYSTYKI ORAZ OCHRONA WALORÓW ŚRODOWISKOWYCH W GMINIE KROSNO ODRZAŃSKIE	– nakłady poniesione na realizację działań strategicznych [zł.]
Cel operacyjny 3.1 Wykorzystanie potencjału turystycznego Gminy Krosno Odrzańskie	– liczba turystów odwiedzających Zamek Piastowski i Gród w Gostchorzu [szt.]
Cel operacyjny 3.2 Budowa i rozbudowa stref rekreacji i wypoczynku	– długość nowych ścieżek oraz szlaków pieszych i rowerowych [km]
Cel operacyjny 3.3 Powrót do tradycji winiarskich	– powierzchnia terenów przeznaczonych pod winnice [ha]
Cel operacyjny 3.4 Wdrażanie rozwiązań ekologicznych, w tym służących poprawie efektywności energetycznej	– ilość zaoszczędzonej energii w wyniku realizacji projektu termomodernizacyjnego [MWh/rok] – liczba zainstalowanych energooszczędnych punktów świetlnych [szt.] – poziom segregacji odpadów komunalnych
Cel operacyjny 3.5 Rozbudowa infrastruktury wodno – kanalizacyjnej	– wzrost długości sieci kanalizacyjnej [%] – wzrost długości sieci wodociągowej [%]

Źródło: opracowanie własne

8. Zintegrowany wymiar Strategii

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy Krosno Odrzańskie na lata 2016-2025 została poddana weryfikacji w zestawieniu z kluczowymi dokumentami strategicznymi i operacyjnymi o wymiarze ogólnoeuropejskim, krajowym, regionalnym oraz lokalnym. Strategię można uznać za zintegrowaną, gdy jest zgodna z innymi wieloletnimi planami rozwoju dla danego kraju, regionu, a także uprzednio zatwierdzonymi przez samorząd dokumentami planistycznymi. Strategia rozwoju musi wyrażać główne założenia rozwojowe tych dokumentów poprzez konkretne propozycje projektów i rozwiązań, uwzględniając jednocześnie specyfikę, przewagi i ograniczenia gminy, której ma służyć. Przedmiotowe opracowanie jest w pełni komplementarne w odniesieniu do następujących dokumentów o charakterze programowym i strategicznym obowiązujących na poziomie wspólnotowym, krajowym i regionalnym:

- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu;
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030;
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo;
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności;
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie;
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”;
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020;
- Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku);
- Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko. Perspektywa 2020;
- Strategia Sprawne Państwo 2020;
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020;
- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012-2020;
- Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020;
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Krosno Odrzańskie na lata 2013 – 2020;
- Strategia Rozwoju Oświaty w Gminie Krosno Odrzańskie na lata 2013 – 2018.



Spis tabel

<i>Tabela 1 Układ celów strategicznych, operacyjnych i przypisanie zadań.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 2 Wskaźniki strategiczne monitorowania realizacji całości Strategii</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 3 Wskaźniki monitorowania Strategii na poziomie celów strategicznych i operacyjnych.....</i>	<i>30</i>

Spis wykresów

<i>Wykres 1 Mocne strony Gminy Krosno Odrzańskie w opinii mieszkańców (N=261).....</i>	<i>13</i>
<i>Wykres 2 Słabe strony Gminy Krosno Odrzańskie w opinii mieszkańców (N=261)</i>	<i>13</i>
<i>Wykres 3 Stosunek mieszkańców do Gminy Krosno Odrzańskie (N=261)</i>	<i>14</i>

Spis grafik

<i>Grafika 1 Domeny planowania strategicznego.....</i>	<i>20</i>
<i>Grafika 2 Zarządzanie Strategią</i>	<i>26</i>

