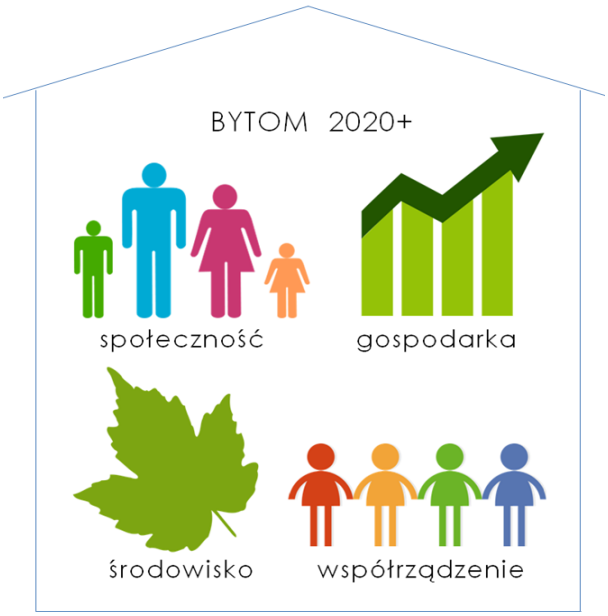
Miasto Bytom

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA BYTOM 2020+



Bytom, wrzesień 2014

Dokument stanowi aktualizację „Strategii Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020", przyjętej uchwałą nr XLVI/640/09 Rady Miejskiej w Bytomiu z dnia 27 maja 2009 roku w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020".

Spis treści

1. Główne założenia do prac nad aktualizacją strategii rozwoju Bytomia 4
2. Kluczowe wyzwania rozwoju Bytomia 9
3. Wizja rozwoju Bytomia 2020+ 12
4. Dziedziny priorytetowe strategii rozwoju Bytomia 18
5. Cele strategiczne i kierunki działań 21
6. Bilans strategiczny dla dziedzin priorytetowych 29
7. System wdrażania strategii 39
7.1. Założenia dotyczące systemu wdrażania strategii 39
7.2. Mechanizm monitoringu i ewaluacji oraz wskaźniki realizacji celów strategicznych 40
7.3. Podmioty wdrażania strategii 49
7.4. Partnerski system wdrażania strategii 50
7.5. Władze lokalne w procesie wdrażania strategii 51
7.6. Przedsięwzięcia partnerskie wdrażające zaktualizowaną strategię 52
7.7. Otwartość i elastyczność strategii 57
7.8. Kryteria wyboru projektów strategicznych 59
7.9. Syntetyczna lista zasad wdrażania strategii 60
8. Relacje między zaktualizowanymi celami strategicznymi Bytomia a celami strategicznymi województwa śląskiego, kraju oraz Strategii Europa 2020 64
9. Proces aktualizacji strategii, wnioski z oceny oddziaływania na środowisko oraz przebieg konsultacji społecznych 69
10. Uczestnicy procesu aktualizacji strategii 71

1. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA DO PRAC NAD AKTUALIZACJĄ STRATEGII ROZWOJU BYTOMIA

Aktualizacja „Strategii Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020" związana jest z wystąpieniem szeregu przesłanek wewnętrznych i zewnętrznych oddziałujących na zakres i sposób wdrażania obowiązującego dokumentu. **Do głównych przesłanek uwzględnionych w procesie aktualizacji strategii należy zaliczyć zmiany w wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowaniach decydujących o możliwościach kształtowania rozwoju miasta.** Należą do nich:

- wyzwania stojące przed miastem związane ze skalą koncentracji problemów społeczno-gospodarczych, w tym identyfikowanych negatywnych procesów demograficznych,
- nowy okres programowania w Unii Europejskiej i wiążącą się z tym zmianę kierunków polityki oraz zakresu i reguł wsparcia dla podmiotów lokalnych,
- nowe dokumenty i instrumenty wiążące się z tworzeniem i wdrażaniem na poziomie europejskim i krajowym polityki miejskiej, w tym Zintegrowane Inwestycje Terytorialne oraz Obszary Strategicznej Interwencji Państwa,
- aktualizacje dokumentów krajowych i regionalnych, a także stworzenie nowych dokumentów wyznaczających cele i kierunki polityki regionalnej oraz możliwości pozyskiwania wsparcia dla polityk realizowanych na szczeblu lokalnym,
- zmiany w politykach lokalnych realizowanych przez inne jednostki terytorialne, w szczególności przez miasta Aglomeracji Górnośląskiej,
- możliwe do wykorzystania doświadczenia związane z procesem wdrażania dotychczasowych dokumentów strategicznych, szczególnie strategii oraz programów rewitalizacji.

Poczynione z menedżerami lokalnymi oraz władzami miasta ustalenia wyjściowe do aktualizacji strategii objęły następujące założenia:

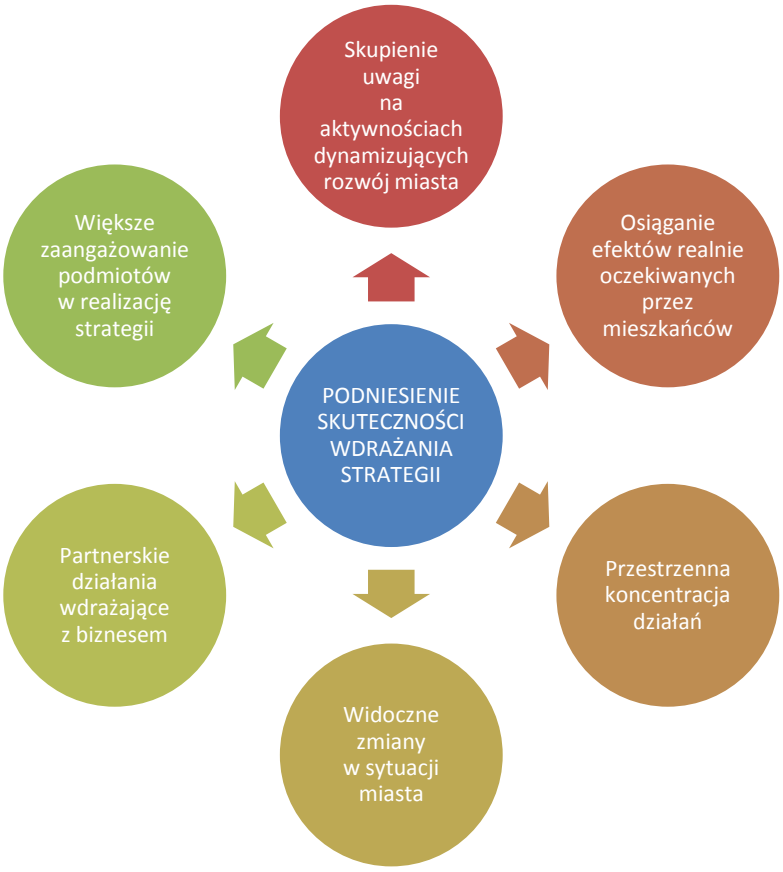
- potraktowanie aktualnej strategii jako wizji długofalowej oraz wyselekcjonowanie z niej celów i aktywności do realizacji w horyzoncie:
    - krótkim – 2016/2017,
    - średnim – 2020,
- stworzenie systemu wdrażania strategii, na który złożą się konkretne projekty, w szczególności inicjowane przez podmioty lokalne,
- ograniczenie „warstwy wdrożeniowej" strategii do projektów, które władze miasta i podmioty lokalne chcą z pełną determinacją realizować,
- powiązanie projektów z podmiotami i wykreowanie liderów wdrażających strategię,
- traktowanie strategii jako swego rodzaju partnerskiego kontraktu władz lokalnych i podmiotów lokalnych (co wspólnie chcemy zrobić w mieście i dla miasta?),
- wzbogacenie potencjału strategicznego miasta o wykorzystanie podmiotów i zasobów w otoczeniu – szczególnie w Aglomeracji Górnośląskiej,

- uwzględnieniu wszystkich wymiarów zintegrowanego podejścia do rozwoju miasta, tj. społecznego, gospodarczego, środowiskowego i współzarządzania oraz relacji między nimi.

Jako fundamentalne rozstrzygnięcia wyznaczające zakres i tryb prac nad aktualizacją przyjęto następujące stwierdzenia:

- dokument „Strategia Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020" jest opracowaniem stworzonym w sposób profesjonalny od strony metodologicznej i adekwatny do sytuacji miasta[1]; w szczególności, za ważną wartość dokumentu należy uznać jego opracowanie w trybie partnersko-eksperckim z udziałem różnych środowisk lokalnych,
- wypracowane w ramach „Strategii Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020" cele i kierunki rozwoju w znacznym stopniu pozostają aktualne, stąd aktualizację oparto na weryfikacji ich treści w kontekście nowych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, z aktywnym udziałem przedstawicieli różnych środowisk miejskich,
- uzasadnione jest utrzymanie zwartej formy dokumentu oraz jego koncentracji na zagadnieniach *stricte* strategicznych,
- „Strategia Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020" jest jednym z kilku dokumentów tworzących system planowania strategicznego w mieście,
- proces aktualizacji powinien zmierzać przede wszystkim do poprawy skuteczności wdrażania i skoncentrowania uwagi na kluczowych aktywnościach tworzących podstawy dla rozwoju miasta.

Rys. 1. Zakładane efekty realizacji strategii



[1] Por. J. Biniecki, B. Szczupak, *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy,* Wydawnictwo Ekonomiczne AE w Katowicach, Katowice 2004.

Wśród oczekiwanych szczegółowych efektów procesu aktualizacji i wdrażania strategii rozwoju Bytomia wskazać należy:

- doskonalenie dotychczasowych procesów rozwoju oraz stałe podnoszenie poziomu kreatywności w zarządzaniu rozwojem lokalnym,
- rozszerzanie zakresu dostępnych potencjałów rozwojowych, zarówno uruchamianych w mieście, jak również pozyskiwanych z otoczenia,
- integrowanie różnych funkcji i działalności w spójny rozwój miasta,
- identyfikowanie nowych funkcji decydujących o rozwoju społeczno-gospodarczym miasta, w tym rozwijanie funkcji, które pozwalają na wykorzystywanie najbardziej wartościowych potencjałów miasta,
- stworzenie pola działania dla podmiotów lokalnych, zwiększanie liczby podmiotów zaangażowanych w rozwój miasta, a w dalszej kolejności integrowanie aktywności podmiotów lokalnych,
- przyciągnięcie podmiotów zewnętrznych z ich potencjałami i aktywnościami napędzającymi rozwój miasta,
- określenie pozycji miasta w otoczeniu oraz określenie pożądanych relacji z podmiotami w otoczeniu, w szczególności z podmiotami w Aglomeracji Górnośląskiej oraz podmiotami subregionu centralnego,
- stworzenie punktu odniesienia dla oceny zachodzących procesów rozwoju.

Pożądane efekty aktualizacji strategii mogą się różnić w zależności od oczekiwań konkretnych grup podmiotów lokalnych. **Szczególna uwaga we wdrażaniu strategii przypisywana jest przedsiębiorcom oraz ich aktywizacji i integracji.** Sektor biznesu winien stawać się wiodącym partnerem wdrażania możliwie dużej części celów rozwoju Bytomia.

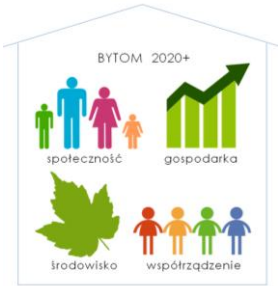
Rys. 2. Strategia rozwoju miasta a rozwój przedsiębiorczości

Rys. 3. Specyficzne efekty realizacji strategii w kontekście przedsiębiorczości

Zaktualizowana strategia rozwoju Bytomia jest opracowaniem, którego zawartość merytoryczna, jak też przyjęta metodologia formułowania i wdrażania tworzą podstawy dla uruchomienia partnerskich działań podmiotów lokalnych na rzecz rozwoju miasta. Wartość tego dokumentu nie ogranicza się jedynie do jego treści, ale dotyczy także zawiązania – w trakcie realizacji warsztatów strategicznych z udziałem różnych środowisk – forum dyskusji o mieście, jego problemach i przyszłości. W tym kontekście, **znaczenie strategii wykracza poza pełnienie funkcji planu działania. Staje się ona raczej podstawą dla komunikacji społecznej i swoistym zaproszeniem do współpracy dla wszystkich podmiotów lokalnych.** Zdefiniowane w strategii cele sugerują, w jakim zakresie konieczne jest kreowanie instrumentów wsparcia dla działalności społecznej i ekonomicznej użytkowników miasta, a w konsekwencji do podnoszenia poziomu ich aktywności. Przyjęcie określonej organizacji prac nad formułowaniem dokumentu miało na celu stworzenie punktu startu dla zawiązywania i wzmacniania partnerstwa strategicznego, którego uczestnikami są, bądź mogą stać się podmioty wiążące swoją przyszłość z Bytomiem. Mowa tutaj zarówno o tych podmiotach,

które obecnie funkcjonują w mieście, jak i o tych, które mogą zostać do miasta przyciągnięte (zwłaszcza inwestorzy oraz nowi mieszkańcy).

Wielopodmiotowy charakter powinien również cechować proces wdrażania strategii. Opierać się on będzie na współpracy różnych użytkowników miasta oraz na realizacji projektów łączących aktywności i zasoby podmiotów lokalnych. Zakłada się, że rezultatem takiego podejścia będzie zawiązanie szerokiej koalicji na rzecz stałego doskonalenia dokumentu i jego partnerskiego wdrażania. Takie ujęcie powoduje, że strategia przekracza ramy sformalizowanego dokumentu i staje się płaszczyzną permanentnego dialogu na temat przyszłości miasta. **Podejmowane w oparciu o zapisy strategii działania będą adekwatne do oczekiwań mieszkańców, a wprowadzane w mieście zmiany będą akceptowane przez społeczność lokalną.**



Na potrzeby aktualizacji dokumentu strategii, a następnie jej promocji, zaprojektowano logotyp odnoszący się do czterech filarów zrównoważonego rozwoju i uwzględniający podejście zintegrowane. Podejście to polega na braniu pod uwagę realnego oddziaływania podejmowanych przedsięwzięć w jednym filarze na pozostałe. Czytając dokument należy mieć zatem świadomość, że jedno przedsięwzięcie może realizować wiele kierunków strategicznych i mieć wpływ na osiągnięcie więcej niż jednego celu strategicznego. Zgodnie z założeniami systemu wdrażania strategii pierwszeństwo w realizacji będą miały te przedsięwzięcia, które będą oddziaływać w najwyższym stopniu na osiągniecie założonych celów strategicznych. Sam logotyp pełni również funkcję promocyjną „Strategii Rozwoju Miasta. Bytom 2020+”. Będzie on wykorzystywany zarówno w kontaktach z mieszkańcami, jak i z wszystkimi potencjalnymi partnerami we wdrażaniu strategii.

2. KLUCZOWE WYZWANIA ROZWOJU BYTOMIA

Bytom jest miastem, które stoi w obliczu szeregu poważnych wyzwań wpływających na procesy rozwoju lokalnego. Wyzwania to zjawiska, procesy lub stany, wobec których należy podjąć konkretne działania aby zapewnić strategiczny rozwój miasta. Wyzwania mogą mieć charakter pozytywny lub negatywny. Te pozytywne to zjawiska, które powinny zostać wykorzystane dla zdynamizowania rozwoju miasta. Natomiast negatywne to zjawiska, którym należy się przeciwstawić, aby nie dopuścić do osłabienia potencjału miasta oraz zahamowania jego rozwoju. Wyzwania, zarówno pozytywne, jak i negatywne mają swoje źródło wewnątrz miasta oraz w jego otoczeniu.

Na pierwszy plan wysuwają się **wyzwania generowane przez procesy demograficzne**. Bytom jest miastem kurczącym się, tracącym swoich mieszkańców, zarówno na skutek zjawisk migracyjnych, jak również w wyniku procesu starzenia się społeczeństwa[2].

Drugim z kluczowych wyzwań jest **regres gospodarczy miasta**. Przejawia się on w redukcji tradycyjnej gospodarki, a także w pogłębianiu się dysonansu w stosunku do nowoczesnych struktur gospodarczych wykorzystujących wiedzę i kreatywność. Gospodarka Bytomia nie tworzy miejsc pracy w ilości i o jakości na poziomie oczekiwanym przez mieszkańców.

Z wyzwaniem gospodarczym wiąże się **wyzwanie jakości życia**. W krótkim horyzoncie nie jest możliwa radykalna przebudowa gospodarki miasta. Niska atrakcyjność rynku pracy musi być kompensowana udogodnieniami oferowanymi dla mieszkańców oraz działaniami sprzyjającymi podwyższaniu jakości życia.

Kolejne **dwie grupy wyzwań odnoszą się do przemian przestrzeni miasta oraz jego rewitalizacji**. W sensie dziedzictwa kulturowo-przyrodniczego Bytom można uznać za miasto wiodące w Aglomeracji Górnośląskiej. Jednak stan przestrzeni uległ w mijającym ćwierćwieczu głębokiej degradacji. Zachowanie wartości kulturowo-przyrodniczych i ożywianie przestrzeni miasta wymaga podjęcia kompleksowych, zakrojonych na szeroką skalę działań konserwacyjnych i modernizacyjnych. Przestrzeń miasta wymaga wielowymiarowej rewitalizacji. **Podkreślić należy, że specyfika Bytomia – to jest nasycenie przestrzeni zabytkami, liczne występowanie obiektów poprzemysłowych, regres funkcji w kluczowych przestrzeniach publicznych, dzielnice koncentrujące problemy społeczne - nakazuje objąć rewitalizacją praktycznie całe miasto.** Sytuacja wymaga podejmowania zintegrowanych interwencji, łączących działania społeczne, gospodarcze i środowiskowe oraz podlegających stałemu monitoringowi.

[2] Por. R. Krzysztofik, *Uruchomienie mechanizmów zmieniających dotychczasową ścieżkę rozwoju Bytomia. Rekomendacje do strategii rozwojowej Bytomia., Zakład Gospodarki Przestrzennej, Katedra Geografii Ekonomicznej, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Sosnowiec-Bytom, sierpień 2012.*

W Bytomiu **coraz trudniej jest utrzymać najcenniejszy kapitał ludzki**. Prowadzić to może do negatywnej selekcji, czyli odpływu z miasta osób o największej mobilności i zdominowaniu społeczności lokalnej przez osoby starsze, słabiej wykształcone, mniej przedsiębiorcze.

Szereg wymienionych wyzwań składa się na **pogorszenie wizerunku miasta**. W wizerunku tym atuty miasta są sukcesywnie „przykrywane" przez problemy i deficyty. Potencjał i tradycja Bytomia przestały być jego pozytywnymi wyróżnikami.

Wreszcie, do podstawowych wyzwań zaliczyć należy **wyzwania budżetowe**. Bytom tracąc swój potencjał gospodarczy zmierzyć się musi z finansowymi barierami utrudniającymi kreowanie i realizowanie prorozwojowej polityki. Zmierzenie się z tym wyzwaniem jest też warunkiem wykorzystania środków unijnych w nadchodzącej perspektywie programowej.

Zestawienie strategicznych wyzwań decydujących o rozwoju Bytomia przedstawiono na rys. 4.

Rys. 4. Strategiczne wyzwania decydujące o rozwoju Bytomia

Wyzwania demograficzne	• zapobieżenie emigracji mieszkańców, głównie na tle ekonomicznym • poprawa wskaźników obciążenia demograficznego
Wyzwania gospodarcze	• stworzenie warunków dla zrównoważenia negatywnych tendencji w tradycyjnej bazie ekonomicznej miasta • przyspieszenie tempa rozwoju nowych gałęzi gospodarki • podniesienie atrakcyjności miejsc pracy w mieście
Wyzwania jakości życia	• potrzeba ukształtowania jakości życia na poziomie umożliwiającym kompensowanie niskiej atrakcyjności lokalnego rynku pracy • konieczność odbudowania więzi społecznych jako wartości decydującej o jakości życia
Wyzwania przestrzenne	• odbudowa wartości przestrzeni miasta i jego tkanki architektonicznej • realizacja procesu odnawiania przestrzeni miejskiej przy zachowaniu zabytkowego charakteru miasta i jego zabudowy oraz zapewnieniu narzędzi finansowych i prawnych wspierających ten proces
Wyzwania rewitalizacyjne	• zapobieganie redukowaniu funkcji gospodarczych, spadkowi witalności miasta, regresowi funkcjonalnemu kluczowych przestrzeni publicznych • poprawa sytuacji ekonomicznej mieszkańców i wzrost popytu na funkcje wyższego rzędu istotne dla witalności miasta • zmniejszenie skali ubóstwa i wyłączenia społecznego w oparciu o istniejące oraz nowe rozwiązania organizacyjno-inwestycyjne
Wyzwania kapitału ludzkiego	• ograniczenie dysonansu między kwalifikacjami mieszkańców a zapotrzebowaniem na kwalifikacje zgłaszanym przez lokalny biznes • podniesienie atrakcyjności miasta i lokalnego rynku pracy dla mieszkańców o największej mobilności
Wyzwania wizerunkowe	• niwelacja rozbieżności między potencjałem i dziedzictwem kulturowym miasta a jego wizerunkiem w otoczeniu • ograniczenie negatywnego wpływu problemów gospodarczych i zdegradowanej przestrzeni na wizerunek miasta
Wyzwania budżetowe	• wzrost potencjału fiskalnego miasta • godzenie rozwiązywania bieżących problemów miasta z realizacją długofalowej polityki rozwoju • wygospodarowanie środków finansowych, umożliwiających rozwój miasta z wykorzystaniem środków unijnych

3. WIZJA ROZWOJU BYTOMIA 2020+

Wizja rozwoju Bytomia w perspektywie roku 2020 stanowi aktualizację wizji zawartej w poprzedniej strategii[3]. W konsekwencji korekty wizji zaktualizowane zostały także wynikające z niej dziedziny priorytetowe, cele i kierunki rozwoju oraz bilans strategiczny miasta.

Wizja rozwoju Bytomia została skonstruowana przy założeniu spełniania przez nią następujących funkcji:

- wizja odzwierciedla wartości, których uzyskanie jest ważne dla użytkowników miasta – zarówno z Bytomia, jak i z otoczenia,
- wizja pełnić powinna funkcje motywacyjne wobec podmiotów lokalnych oraz podmiotów w otoczeniu, które mogą wpływać na rozwój miasta,
- wizja jest wewnętrznie synergiczna – składa się z elementów wzajemnie się wspomagających (lub co najmniej niekolidujących między sobą),
- wizja nie jest utopią, lecz jest zbiorem zamierzeń możliwych do osiągnięcia, na rzecz których będą działać podmioty związane z miastem,
- wizja stanowi bazę dla ustalenia dziedzin priorytetowych oraz celów rozwoju.

W trakcie prac warsztatowych ze środowiskami lokalnymi poszukiwano głównych wyróżników Bytomia, na których można oprzeć rozwój miasta. Stwierdzono, że wyjątkowość Bytomia związana jest z jego historią i wielokulturową tożsamością miasta, centralnym położeniem w Metropolii Silesia, a także z rosnącą aktywnością społeczności lokalnych wiążących swą przyszłość z miastem. Wizja rozwoju Bytomia opiera się na trzech wyróżniających cechach miasta:

- kapitał ludzki i społeczny,
- dziedzictwo kulturowe miasta,
- usytuowanie w centralnej części największej polskiej aglomeracji.

Szczególną uwagę należy zwrócić na pierwszy z wymienionych wyróżników, który decyduje o możliwościach twórczego wykorzystywania wewnętrznych potencjałów miasta oraz szans dostępnych w otoczeniu aglomeracyjnym, regionalnym i ponadregionalnym. Na każdy ze wskazanych wyróżników składa się pewna liczba atutów, a równocześnie z każdym z nich związane są wyzwania wymagające podjęcia działań zaradczych. Wyróżniki, a także powiązane z nimi atuty i wyzwania zostały przedstawione w tabeli 1.

[3] Zob. uchwała nr XLVI/640/09 Rady Miejskiej w Bytomiu z dnia 27 maja 2009 roku w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020".

Tabela 1. Główne wyróżniki Bytomia oraz związane z nimi wyzwania rozwojowe

GŁÓWNE ATUTY SKŁADAJĄCE SIĘ NA WYRÓŻNIK	WYRÓŻNIK	PROCESY I ZJAWISKA OGRANICZAJĄCE MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA WYRÓŻNIKA
▪ rosnące wykształcenie mieszkańców oraz świadomość wagi edukacji w realizacji karier zawodowych, ▪ silne społeczności lokalne związane z miastem i jego poszczególnymi dzielnicami, ▪ dostępność – w Bytomiu i sąsiednich miastach – zróżnicowanej oferty edukacyjnej, w tym szkolnictwa wyższego, umożliwiającej podnoszenie kompetencji mieszkańców i dostosowywanie ich do potrzeb rynku pracy, ▪ duża aktywność organizacji pozarządowych działających w Bytomiu;	**KAPITAŁ LUDZKI I SPOŁECZNY**	▪ emigracja zarobkowa, ▪ grupy społeczne i strefy miasta zagrożone zjawiskami obniżania jakości kapitału ludzkiego, ▪ relatywnie - w stosunku do miast polskich i europejskich – spadająca atrakcyjność Bytomia dla kapitału ludzkiego, ▪ niska zdolność sektora obywatelskiego do generowania finansowego wkładu własnego, wymaganego przy realizacji projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych;
▪ wielokulturowość miasta, ▪ układ urbanistyczny i wielość cennych zabytków, ▪ rozwój kulturalny miasta będący rezultatem działania instytucji kultury, w tym o znaczeniu ponadregionalnym oraz zaangażowania lokalnych środowisk twórczych, ▪ szkolnictwo artystyczne o wieloletnich tradycjach i sukcesach;	**DZIEDZICTWO KULTUROWE MIASTA**	▪ degradacja substancji architektonicznej miasta, ▪ rozbieżność między możliwościami kształtowania oferty kulturalnej miasta a możliwościami korzystania z niej przez mieszkańców Bytomia, ▪ konkurencja oferty kulturalnej innych ośrodków Aglomeracji Górnośląskiej, ▪ zagrożenie obniżenia rangi bytomskich instytucji kultury;

GŁÓWNE ATUTY SKŁADAJĄCE SIĘ NA WYRÓŻNIK	WYRÓŻNIK	PROCESY I ZJAWISKA OGRANICZAJĄCE MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA WYRÓŻNIKA
▪ komplementarność funkcji dostępnych w Aglomeracji Górnośląskiej, ▪ duża chłonność rynku miast Aglomeracji Górnośląskiej, ▪ dostępność dla mieszkańców Bytomia ofert pracy w miastach Aglomeracji Górnośląskiej.	**USYTUOWANIE W CENTRALNEJ CZĘŚCI NAJWIĘKSZEJ POLSKIEJ AGLOMERACJI**	▪ niedostateczny rozwój współpracy miast Aglomeracji Górnośląskiej oraz konkurencja między miastami, także w dziedzinach, w których kooperacja mogłaby przynosić lepsze efekty dla całej aglomeracji, ▪ niedokończone procesy transformacji gospodarki aglomeracji, ▪ spadający potencjał demograficzny aglomeracji.

Struktura wizji rozwoju Bytomia oparta jest na uwzględnieniu trzech rodzajów aktywności. Obejmują one:

- **zachowywanie i rozwijanie tych wartości, które są najcenniejsze dla miasta,** w tym przede wszystkim wyróżników budujących specyfikę i pozycję Bytomia w otoczeniu aglomeracyjnym, regionalnym i ponadregionalnym; ten typ zachowania dotyczy podstaw, na których powinien być oparty rozwój miasta;
- **radykalną zmianę w obrębie braków i barier rozwoju utrudniających funkcjonowanie w mieście różnych podmiotów**, jak również ograniczających możliwości przyciągania do Bytomia aktywności i podmiotów z otoczenia takich, jak nowi mieszkańcy, inwestorzy, czy też wydarzenia i projekty gospodarcze, społeczne, kulturalne; zachowanie to związane jest z eliminowaniem barier i uzupełnianiem braków;
- **wykreowanie nowych wartości, które pozwolą na przedefiniowanie atutów miasta**, ich innowacyjne zagospodarowanie, a także wykorzystanie różnorodnych szans dostępnych w otoczeniu; zachowanie to zorientowane jest przede wszystkim na rozwój jakościowy, tworzenie nowych cech decydujących o atrakcyjności miasta oraz otwieranie nowych ścieżek rozwoju lokalnego.

W kolejnej tabeli opisane zachowania zostały zestawione z cechami miasta, które zadecydują o jego strategicznym rozwoju. Wśród tych cech najważniejsze miejsce zajmują zdefiniowane wcześniej wyróżniki oraz powiązane z nimi zjawiska i procesy. Obok nich uwzględniono dysonanse (deficyty, niepożądane procesy) wymagające wyeliminowania.

Tabela 2. Wyznaczniki wizji rozwoju miasta Bytomia 2020+

	PODSTAWY ROZWOJU MIASTA – co zachowywać?	NIERÓWNOWAGI UKIERUNKOWUJĄCE ZMIANY – co zmieniać?	NOWE WARTOŚCI DYNAMIZUJĄCE ROZWÓJ MIASTA – co kreować?
ISTOTA I ZNACZENIE STRATEGICZNE WYZNACZNIKA	Wartości ważne aktualnie i w przyszłości, które w procesie realizacji strategii powinny być **zachowywane, rozwijane i wykorzystywane**, to jest wartości: ▪ tworzące specyfikę miasta, ▪ stanowiące najważniejsze atuty rozwojowe, ▪ decydujące o utrzymywaniu związków mieszkańców z miastem, ▪ kreujące pozycję miasta w otoczeniu i przyciągające zainteresowanie podmiotów zewnętrznych;	Zjawiska związane z nieodpowiednim poziomem i sposobem wykorzystywania zasobów miasta, a także ilościowe i jakościowe **dysonanse** w stosunku do potrzeb i aspiracji podmiotów lokalnych, w tym: ▪ nadmierny poziom lub ekstensywny sposób eksploatacji wartości nieodnawialnych, ▪ niewłaściwe gospodarowanie atutami miasta, ▪ nieodpowiedni – pod względem jakościowym lub ilościowym – poziom udogodnień dla podmiotów decydujących o rozwoju miasta;	Nowe wartości uzupełniające podstawy rozwoju miasta, prowadzące do ograniczenia lub ominięcia nierównowag, **wykorzystujące w nowy sposób atuty miasta i szanse w otoczeniu**, w szczególności: ▪ jakościowe wzbogacenia posiadanych potencjałów rozwojowych, ▪ innowacyjne aktywności w różnych sferach rozwoju lokalnego, ▪ innowacyjne i kreatywne kombinacje zasobów, ▪ rozwój zalążkowych działalności obecnych w mieście, ▪ synergia z procesami w otoczeniu, ▪ jakościowa poprawa przestrzeni publicznych;
TREŚĆ WYZNACZNIKA W BYTOMIU	▪ dziedzictwo urbanistyczno-architektoniczne, ▪ dziedzictwo przyrodnicze, ▪ tradycje kultury wysokiej, ▪ wielokulturowa tożsamość mieszkańców, ▪ dorobek szkolnictwa specjalistycznego i kształcenia ustawicznego, ▪ osiągnięcia naukowe i poziom usług środowiska medycznego.	▪ stan przestrzeni publicznych oraz zabudowy miasta, ▪ standard mieszkalnictwa, ▪ standard usług publicznych, ▪ poziom obciążenia środowiska naturalnego i odpowiedzialne użytkowanie zasobów naturalnych, ▪ sposób użytkowania terenów i obiektów spuścizny poprzemysłowej, ▪ dostępność miejsc pracy umożliwiających rozwój mieszkańców oraz realizacje ich aspiracji, ▪ dostępność kadr na rynku pracy w Bytomiu umożliwiająca pozyskiwanie pracowników przez firmy, ▪ jakość infrastruktury nauki, szkolnictwa wyższego oraz sektora badań i transferu technologii.	▪ innowacyjność lokalnego środowiska gospodarczego, ▪ aktywne i efektywne uczestnictwo w sieciach współpracy naukowej, ▪ różnorodność form uczestnictwa w kulturze i spędzania czasu wolnego, ▪ nowa jakość w systemie transportu miejskiego i jego powiązaniach z siecią regionalną, krajową i europejską, ▪ nowe wartości w zurbanizowanej i przyrodniczej przestrzeni miasta.

Uwzględniając wyznaczniki rozwoju miasta i zachowania na rzecz rozwoju Bytomia sformułowano **wizję rozwoju „Bytom 2020+”.**

Tabela 3. Wizja rozwoju „Bytom 2020+”

BYTOM PO ROKU 2020 TO MIASTO:
NOWOCZESNEJ GOSPODARKI, **którą wyróżniają:** – branże tradycyjne podnoszące swoją konkurencyjność dzięki wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i produktowych, – nowe branże rozwijające się w oparciu o wykorzystanie potencjału przedsiębiorczości mieszkańców oraz kluczowych walorów miasta takich jak położenie geograficzne, kwalifikacje kapitału ludzkiego, a także udogodnienia istotne dla inwestorów zewnętrznych, – branże o wysokiej konkurencyjności, których podstawą jest nauka i kultura, w tym działalności w obszarze przemysłów kreatywnych, informatyki oraz medycyny, – powiązania między biznesem a edukacją wpływające na równoważenie rynku pracy, podnoszenie atrakcyjności Bytomia dla inwestorów oraz utrzymanie potencjału demograficznego miasta;
ATRAKCYJNEJ I FUNKCJONALNEJ PRZESTRZENI O WYJĄTKOWYCH W SKALI REGIONU WALORACH, **na które składają się:** – wyróżniające dziedzictwo urbanistyczno-architektoniczne oraz dziedzictwo przyrodnicze zachowywane w wyniku działań konserwacyjnych oraz wysokiej odpowiedzialności i świadomości mieszkańców, a także wzbogacane i eksponowane poprzez działania promujące, rozwijające infrastrukturę, podnoszące estetykę przestrzeni, wzbogacające udogodnienia i usługi dostępne dla mieszkańców i odwiedzających w przestrzeniach publicznych miasta, – zrewitalizowane przestrzenie publiczne i zasoby mieszkaniowe składające się na ofertę rezydencjalną miasta oraz uzyskujące nowe funkcje tereny i obiekty poprzemysłowe, zagospodarowywane m.in. dzięki współpracy biznesu z sektorem nauki i kultury, – dogodne skomunikowanie wewnętrzne integrujące przestrzeń miasta i umożliwiające mieszkańcom korzystanie z udogodnień w różnych częściach miasta, – respektowanie przez użytkowników miasta zasad rozwoju zrównoważonego, szczególnie w aspekcie ochrony środowiska przyrodniczego oraz zachowywania dziedzictwa kulturowego miasta;

BYTOM PO ROKU 2020 TO MIASTO:

SILNYCH RELACJI Z OTOCZENIEM, W SZCZEGÓLNOŚCI Z MIASTAMI AGLOMERACJI GÓRNOŚLĄSKIEJ,

co przejawia się w:

- współpracy samorządu Bytomia z innymi samorządami lokalnymi,
- powiązaniach gospodarczych i funkcjonowaniu bytomskich firm w aglomeracyjnych i regionalnych sieciach kooperacji,
- w sprawnych powiązaniach komunikacyjnych w aglomeracyjnym systemie transportowym, z uwzględnieniem transportu publicznego,
- kształtowaniu usług publicznych komplementarnie w stosunku do otoczenia aglomeracyjnego, w tym kreowaniu wyspecjalizowanych usług o znaczeniu ponadlokalnym,
- integrowaniu rynku pracy, przyciąganiu przez Bytom specjalistów do innowacyjnych działalności gospodarczych w mieście, a równocześnie korzystaniu przez mieszkańców miasta z oferty pracy w bezpośrednim otoczeniu;

WYRAZISTEGO I POZYTYWNEGO WIZERUNKU

ukształtowanego w oparciu o:

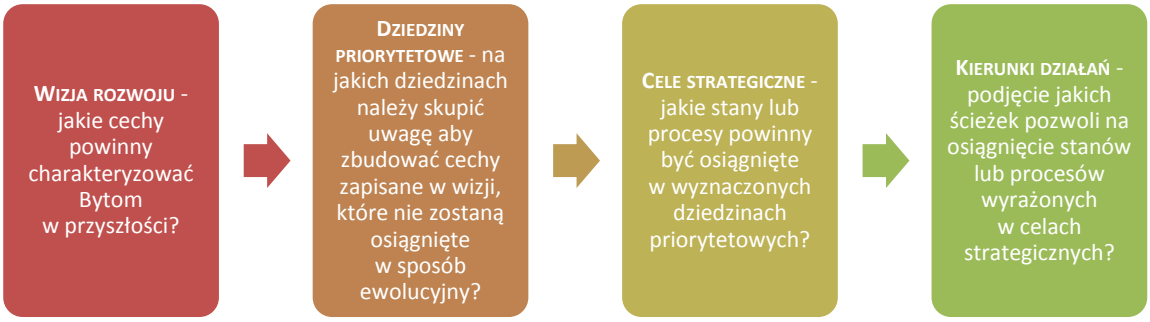
- dostępności przestrzeni publicznych o wysokiej jakości,
- dostępność do szerokiego spektrum usług publicznych o wysokim standardzie,
- polepszenie warunków życia, pracy, nauki i rozwoju mieszkańców.
- funkcjonowanie w mieście wyróżniających podmiotów kultury, nauki, edukacji, a także biznesu,
- wielokulturowe dziedzictwo miasta i tradycje kultury wysokiej,
- innowacyjność lokalnych projektów podejmowanych przez władze lokalne i inne podmioty w mieście.

Podkreślić należy, że realizacja wizji odbywa się w drodze rozwoju wewnętrznego, to jest poprzez aktywności podmiotów lokalnych, jak również poprzez otwarcie się miasta na współpracę z otoczeniem w różnych dziedzinach – tam, gdzie możliwe jest komplementarne wykorzystywanie potencjałów oraz nawiązywanie partnerstwa.

4. Dziedziny priorytetowe strategii rozwoju Bytomia

Między wizją rozwoju a aktualną sytuacją miasta i jego ewolucyjnym rozwojem występują istotne rozbieżności. Kluczowym rozstrzygnięciem strategicznym jest odpowiedź na pytanie na czym należy skupić uwagę aby osiągnąć wartości zapisane w wizji. **Wdrożenie strategii polega na skoncentrowaniu działań wokół tych wartości, które nie zostaną osiągnięte w sposób ewolucyjny, czyli wymagających interwencji w procesy zachodzące w naturalny sposób.** Wyznaczenie dziedzin priorytetowych, a w dalszej kolejności wynikających z nich celów, prowadzić winno do skoncentrowania środków i aktywności na tych obszarach rozwoju, które wymagają najgłębszej ingerencji.

Rys. 5. Relacje między wizją, dziedzinami priorytetowymi, celami i kierunkami rozwoju Bytomia



Zestawienie wizji rozwoju Bytomia z sytuacją i perspektywami rozwojowymi miasta uzasadnia skupienie uwagi w strategii na czterech dziedzinach priorytetowych, do których należą:

Dziedzina priorytetowa I: JAKOŚĆ ŚRODOWISKA MIEJSKIEGO.
Dziedzina priorytetowa II: JAKOŚĆ ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO.
Dziedzina priorytetowa III: PROROZWOJOWA OFERTA SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO.
Dziedzina priorytetowa IV: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ.

Dziedzina priorytetowa **I. Jakość środowiska miejskiego** związana jest z osiąganiem wartości, które w wizji rozwoju Bytomia najsilniej reprezentowane są w zapisach dotyczących wizerunku miasta oraz atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni. Kwestie usług publicznych zostały także w wizji uwzględnione w zapisach odnoszących się do dostępności takich usług w sąsiednich miastach aglomeracji.

Dziedzina priorytetowa **II. Jakość środowiska przyrodniczego** widoczna jest w wizji w zapisach dotyczących atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni. Wiążę się także z rozwojem nowoczesnej gospodarki w aspekcie rozwoju zrównoważonego.

Dziedzina priorytetowa **III. Prorozwojowa oferta spędzania czasu wolnego** ma związek ze wszystkimi częściami wizji. Obejmuje nowe działalności gospodarcze oparte na lokalnych wartościach kulturalnych, jest drogą do wykorzystania specyficznych cech przestrzeni miasta, odnosi się do kreowania wyjątkowych usług w skali aglomeracji i regionu, a wreszcie ma decydujący wpływ na wizerunek miasta i wyeksponowanie jego atutów i dziedzictwa wielokulturowego.

Dziedzina priorytetowa **IV. Przedsiębiorczość i innowacyjność** bezpośrednio odnosi się do nowoczesnej gospodarki zapisanej w wizji. W aspekcie przestrzennym rozwój przedsiębiorczości wspiera rewitalizację przestrzeni. Decyduje też o uplasowaniu miasta w sieciach gospodarczych. Wreszcie wpływa na postrzeganie miasta i jego wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek.

Tabela 4. Uzasadnienie wyboru dziedzin priorytetowych

DZIEDZINA PRIORYTETOWA	UZASADNIENIE DLA PRZYJĘCIA DZIEDZINY STRATEGICZNEJ
I. Jakość środowiska miejskiego.	▪ wymagająca rewitalizacji przestrzeń miasta oraz konieczność wzmocnienia centrów miasta i centrów dzielnic, ▪ wymagające przełamania negatywne tendencje demograficzne, w tym wspieranie rozwoju rodzin oraz napływu nowych mieszkańców, ▪ konieczność zniwelowania barier w rozwoju niektórych grup społecznych poprzez dostarczenie szerszych możliwości korzystania z usług publicznych, ▪ możliwości rozwoju funkcji mieszkaniowych, w tym dla mieszkańców innych miast Aglomeracji Górnośląskiej oraz regionu, ▪ możliwości kształtowania wyspecjalizowanych usług publicznych komplementarnych względem oferty innych miast Aglomeracji Górnośląskiej oraz konieczność wyrównywania zapóźnień względem innych miast w zakresie świadczonych e-usług, ▪ wykorzystanie przedsiębiorczości społecznej dla zwiększenia dostępności usług dla mieszkańców Bytomia, ▪ rosnące techniczne i kompetencyjne możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych dla zwiększenia dostępu mieszkańców do usług komercyjnych, publicznych, administracyjnych, ▪ wykorzystanie dogodnego położenia Bytomia w Aglomeracji Górnośląskiej dla zapewnienia mieszkańcom dostępu do usług publicznych i rynków pracy;

DZIEDZINA PRIORYTETOWA	UZASADNIENIE DLA PRZYJĘCIA DZIEDZINY STRATEGICZNEJ
II. Jakość środowiska przyrodniczego.	▪ cenne walory przyrodnicze umożliwiające tworzenie wyróżniającej jakości życia, oferty rekreacyjnej, a także budowanie pozytywnego wizerunku miasta, ▪ konieczność podejmowania działań ograniczających zanieczyszczenie środowiska, w tym poprzez rozwój infrastruktury, rozwiązania organizacyjne i finansowe, podnoszenie świadomości ekologicznej, ▪ konieczność racjonalnego gospodarowania przestrzenią w warunkach ograniczania liczby mieszkańców, w tym przywracanie wartości przyrodniczej terenom zdegradowanym w wyniku działalności gospodarczej;
III. Prorozwojowa oferta spędzania czasu wolnego.	▪ uzyskiwanie wyjątkowej jakości życia w mieście dzięki wykorzystywaniu unikatowych cech przyrodniczych i kulturowo-historycznych Bytomia, ▪ wykorzystanie oferty funkcjonujących w mieście instytucji kultury wysokiej oraz aktywności kulturalnej i społecznej środowisk twórczych, ▪ podnoszenie możliwości udziału mieszkańców w kulturze i rekreacji, w tym w celu przełamywania marginalizacji niektórych grup społecznych;
IV. Przedsiębiorczość i innowacyjność.	▪ konieczność przebudowy struktury gospodarczej miasta i stworzenia nowej bazy ekonomicznej, ▪ wykorzystanie potencjału intelektualnego miasta i Aglomeracji Górnośląskiej, ▪ konieczność przebudowy lokalnego rynku pracy zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, ▪ wykorzystanie potencjału rynku Aglomeracji Górnośląskiej, ▪ większe zaistnienie bytomskich firm w aglomeracyjnych i regionalnych sieciach współpracy, ▪ wykorzystanie przedsiębiorczości społecznej na rzecz poprawy sytuacji na rynku pracy, ▪ stworzenie platformy dla budowy współpracy środowiska naukowego z sektorem biznesu, ▪ tworzenie podstaw dla zmiany struktury gospodarczej w oparciu o wiedzę, ▪ przyciąganie i związanie z miastem młodych osób stanowiących podstawę kapitału ludzkiego wymaganego przez nowoczesną gospodarkę.

5. Cele strategiczne i kierunki działań

Dla poszczególnych dziedzin priorytetowych sformułowane zostały cele strategiczne, do których przyporządkowano kierunki działań. Cele strategiczne odzwierciedlają najważniejsze stany i procesy, które powinny zostać osiągnięte w ramach dziedziny priorytetowej. Z kolei kierunki wskazują główne rodzaje aktywności oraz tworzą podstawę dla ustalania projektów strategicznych wdrażających strategię.

Tabela 5. Dziedziny priorytetowe, cele strategiczne i kierunki działań

Dziedzina priorytetowa	Cele strategiczne	Kierunki działań
I. Jakość środowiska miejskiego.	C I/1 Bytom miastem zrewitalizowanych przestrzeni publicznych i odnowionych centrów dzielnic.	K1. Odnowa architektoniczna i funkcjonalna przebudowa śródmieścia z zielonymi enklawami chwilowego wypoczynku i strefami pieszo-rowerowymi. K2. Kulturalne i społeczne ożywianie przestrzeni publicznych miasta. K3. Przywracanie atrakcyjności i charakteru centralnych przestrzeni publicznych w dzielnicach miasta.
	C I/2 Bytom miastem zasobów mieszkaniowych o wysokim standardzie.	K4. Modernizacja zespołów zabudowy mieszkaniowej. K5. Wspieranie rozwoju różnych form budownictwa mieszkaniowego oraz tworzenia nowych stref zabudowy mieszkaniowej o wysokim standardzie z zachowaniem zasady zrównoważonego rozwoju. K6. Ograniczanie uciążliwości środowiskowych w strefach zamieszkania, szczególnie wynikających ze szkód górniczych, hałasu i niskiej emisji.
	C I/3 Bytom miastem powszechnej dostępności do wysokiej jakości różnorodnych usług publicznych.	K7. Rozwój wyspecjalizowanych usług adresowanych do osób starszych i niepełnosprawnych. K8. Podejmowanie inicjatyw na rzecz integracji społecznej i zawodowej mieszkańców, w szczególności pochodzących ze środowisk marginalizowanych.

DZIEDZINA PRIORYTETOWA	CELE STRATEGICZNE	KIERUNKI DZIAŁAŃ
		K9. Rozwój usług wspierających funkcjonowanie rodziny oraz godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi. K10. Poprawa bezpieczeństwa publicznego. K11. Rozszerzanie udziału organizacji pozarządowych w dostarczaniu usług publicznych. K12. Budowanie infrastruktury społeczeństwa informacyjnego. K13. Wprowadzanie nowych technologii świadczenia usług publicznych, w tym e-usług (zarówno *front*, jak i *back office*). K14. Wprowadzanie kultury przedsiębiorczości do sektora usług publicznych.
	C I/4 Bytom miastem zrównoważonego systemu transportowego i metropolitalnym węzłem komunikacyjnym.	K15. Poprawa spójności i sprawności systemu komunikacyjnego (infrastruktury i transportu zbiorowego) w układzie miasta i Aglomeracji Górnośląskiej. K16. Poprawa dostępności do transportu zbiorowego w aspekcie technicznym, organizacyjnym i finansowym. K17. Włączanie w lokalny system form transportu zrównoważonego (transport rowerowy i pieszy). K18. Włączanie miasta w ponadregionalne systemy komunikacji.
II. Jakość środowiska przyrodniczego.	C II/1 Bytom miastem rozwiązań zapewniających swym mieszkańcom bezpieczeństwo ekologiczne.	K19. Wspieranie relokalizacji uciążliwych działalności gospodarczych. K20. Energetyczna przebudowa miasta - wykorzystanie nowych i odnawialnych źródeł energii, wzrost efektywności energetycznej. K21. Protechnologiczna przebudowa gospodarki wodno-ściekowej. K22. Wdrażanie systemu gospodarowania odpadami komunalnymi ze szczególnym uwzględnieniem selektywnego zbierania odpadów.

DZIEDZINA PRIORYTETOWA	CELE STRATEGICZNE	KIERUNKI DZIAŁAŃ
		K23. Wdrażanie technologii recyklingu odpadów - przygotowanie do ponownego użycia i przetwarzania odpadów. K24. Wykorzystanie Bytomskiej Infrastruktury Informacji Przestrzennej do zarządzania obszarami problemowymi.
	C II/2 Bytom miastem o wysokim poziomie bioróżnorodności i georóżnorodności.	K25. Ochrona i odnowa terenów zielonych w mieście oraz zwiększenie ich dostępności dla mieszkańców i ludności funkcjonalnej. K26. Przekształcanie terenów poprzemysłowych w tereny użyteczności publicznej o wysokiej wartości przyrodniczej. K27. Zapewnienie dobrego stanu/ potencjału ekologicznego wód powierzchniowych.
III. Prorozwojowa oferta spędzania czasu wolnego.	C III/1 Bytom miastem sprzyjającym rozwijaniu talentów i zainteresowań oraz aktywnych form spędzania czasu wolnego.	K28. Upowszechnianie kultury spędzania czasu wolnego. K29. Promocja miejskiej oferty atrakcji i wydarzeń. K30. Modernizacja i uzupełnianie infrastruktury spędzania czasu wolnego, w tym obiektów rekreacyjnych, sportowych i kulturalnych. K31. Intensyfikacja i racjonalizacja wykorzystania infrastruktury kulturalnej i sportowo – rekreacyjnej. K32. Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych i ekonomicznych zwiększających dostępność mieszkańców do obiektów kulturalnych i sportowo-rekreacyjnych.
	C III/2 Bytom miastem o wyróżniającej pozycji kulturalnej opartej na podtrzymywaniu i eksponowaniu	K33. Powstrzymanie degradacji historycznych zasobów architektonicznych. K34. Wspieranie bytomskich środowisk twórczych.

DZIEDZINA PRIORYTETOWA	CELE STRATEGICZNE	KIERUNKI DZIAŁAŃ
	wielokulturowości swego dziedzictwa historycznego.	K35. Kreowanie imprez kulturalnych i sportowych o zasięgu ponadlokalnym. K36. Wspieranie rozwoju działalności turystycznej.
IV. Przedsiębiorczość i innowacyjność.	C IV/1 Bytom miastem mieszkańców, których przedsiębiorczość i kwalifikacje zawodowe napędzają rozwój lokalnej gospodarki.	K37. Wzrost adaptacyjności pracowników do wymagań otwartego rynku pracy. K38. Wzrost zdolności pracodawców do wykorzystywania kwalifikacji mieszkańców i nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. K39. Rozwój edukacji zawodowej i ustawicznej. K40. Wspieranie inicjatyw, w tym sektora ekonomii społecznej, w zakresie wprowadzania mieszkańców na rynek pracy. K41. Rozwój systemu wsparcia dla osób pracujących w zakresie opieki nad dziećmi oraz osobami niepełnosprawnymi i chorymi wymagającymi całodobowej opieki.
	C IV/2 Bytom miastem zdywersyfikowanej działalności produkcyjnej i nowej gospodarki oraz miejscem świadczenia zaawansowanych usług.	K42. Wspieranie restrukturyzacji przedsiębiorstw. K43. Wykorzystanie dostępnych terenów poprzemysłowych pod nowe funkcje gospodarcze. K44. Budowanie sieci współpracy między jednostkami badawczymi a sektorem małych i średnich przedsiębiorstw w celu transferu innowacyjnych technologii do biznesu. K45. Wspieranie rozbudowy infrastruktury badawczej w uczelniach, jednostkach badawczo-rozwojowych i przedsiębiorstwach w mieście K46. Wspieranie udziału małych i średnich przedsiębiorstw w sieciach współpracy ośrodków o wysokim potencjale badawczym. K47. Wspieranie powstawania nowych, innowacyjnych przedsiębiorstw

DZIEDZINA PRIORYTETOWA	CELE STRATEGICZNE	KIERUNKI DZIAŁAŃ
		krajowych i zagranicznych wnoszących nowe technologie do bazy ekonomicznej miasta. K48. Wspieranie powstawania nowych miejsc pracy w e-biznesie i e-edukacji. K49. Wspieranie rozwoju przemysłów kreatywnych opierających się na komercjalizacji wartości kulturalnych miasta i regionu. K50. Wspieranie rozwoju firm w sektorze otoczenia biznesu. K51. Budowanie infrastruktury informatycznej dla biznesu oraz ułatwień w ramach e-administracji. K52. Promocja miasta jako ośrodka innowacji poprzez wykorzystanie sukcesów bytomskiego środowiska medycznego.

Powyższy układ odzwierciedla pełną strukturę celów strategicznych oraz odpowiadających im kierunków działań. Skuteczność wdrażania strategii zależy od rozsądnego, to jest dostosowanego do możliwości i potrzeb miasta, rozplanowania działań w czasie. Pierwszy horyzont wdrażania strategii to konieczność skupienia uwagi na tych aktywnościach, które prowadzić będą do następujących efektów:

- **przebudowa struktury gospodarczej miasta,**
- **radykalne podniesienie jakości przestrzeni miasta,**
- **wzmocnienie atrakcyjności Bytomia dla podmiotów w otoczeniu[4].**

Wskazane efekty traktować należy jako podstawowe wskazówki selekcji przedsięwzięć do realizacji, a równocześnie jako nawiązanie do wyróżników miasta i ich wykorzystania na rzecz realizacji wizji rozwoju. Przebudowa struktury gospodarczej miasta warunkuje wykorzystanie kapitału ludzkiego miasta, a równocześnie opiera się na aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców. Z wykorzystaniem wielokulturowego dziedzictwa Bytomia wiąże się radykalne podniesienie jakości przestrzeni miasta. Zaś usytuowanie miasta w centrum Aglomeracji Górnośląskiej uzasadnia wsparcie procesów rozwoju w Bytomiu przez przyciąganie do miasta podmiotów i inicjatyw z otoczenia. Znaczenie efektów rozwoju dla miasta i podmiotów lokalnych przedstawiono w tabeli 6.

[4] Por. R. Krzysztofik, *Uruchomienie mechanizmów zmieniających dotychczasową ścieżkę rozwoju Bytomia. Rekomendacje do strategii rozwojowej Bytomia., Zakład Gospodarki Przestrzennej, Katedra Geografii Ekonomicznej, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Sosnowiec-Bytom, sierpień 2012.*

Tabela 6. Preferowane efekty rozwoju w pierwszym horyzoncie wdrażania strategii

EFEKTY ROZWOJU	ZNACZENIE DLA MIASTA I PODMIOTÓW LOKALNYCH
1. PRZEBUDOWA STRUKTURY GOSPODARCZEJ MIASTA	▪ nowe miejsca pracy, ▪ stabilizacja ekonomiczna mieszkańców, ▪ możliwości wykorzystywania kapitału ludzkiego miasta, ▪ wzrost potencjału fiskalnego miasta, ▪ stabilizacja sytuacji gospodarczej ze względu na nawiązanie do globalnych trendów rynkowych oraz zdywersyfikowanie struktury gospodarczej;
2. RADYKALNE PODNIESIENIE JAKOŚCI PRZESTRZENI MIASTA	▪ nowe sposoby zagospodarowania przestrzeni i nowe funkcje w przestrzeni, w tym m.in. miejsca chwilowego wypoczynku, zieleń oraz ciągi pieszo-rowerowe ▪ przywrócenie wartości zabytkowej substancji miasta, ▪ niekonwencjonalne zagospodarowanie terenów i obiektów, na których modernizację lub konserwację miasto nie posiada wystarczających środków, ▪ wzmocnienie wizerunku Bytomia jako miasta przyjaznego, estetycznego, zadbanego, otwartego na mieszkańców;
3. WZMOCNIENIE ATRAKCYJNOŚCI BYTOMIA DLA PODMIOTÓW W OTOCZENIU	▪ uzupełnienie deficytów lokalnych przez przyciąganie podmiotów i potencjałów z otoczenia, ▪ przyciąganie do miasta podmiotów z otoczenia, które mogą przyczyniać się do pełniejszego wykorzystywania wyróżniających atutów inwestycyjnych, mieszkaniowych i kulturalnych Bytomia, ▪ włączenie bytomskich podmiotów w ponadlokalne sieci współpracy, ▪ wzmacnianie wizerunku Bytomia poprzez przyciąganie do miasta podmiotów o wysokiej renomie, a poprzez to promowanie miasta w różnych środowiskach, ▪ stworzenie warunków i oferty rezydencjalnej dla przyciągnięcia nowych mieszkańców.

Na poniższym schemacie zaprezentowano synergiczne powiązania między wskazanymi efektami wdrażania strategii.

Rys. 6. Synergiczne powiązania między pożądanymi efektami wdrażania strategii

Relacje między efektami, zakładanymi w wyniku wdrażania strategii w krótkim i średnim horyzoncie czasu, zostały przedstawione na rysunku 7. Budowanie i wzmacnianie zależności zidentyfikowanych między postulowanymi efektami w krótkim i średnim horyzoncie wdrażania stanowi podstawę dla stworzenia samonapędzającego się i samowzmacniającego się pozytywnego mechanizmu rozwoju miasta. **W konsekwencji Bytom stanie się miastem przyjaznym dla wszystkich jego użytkowników, a przede wszystkim dla mieszkańców, osób przyjezdnych, podmiotów gospodarczych i inwestorów.**

Rys. 7. Relacje między głównymi efektami rozwoju zakładanymi w wyniku wdrażania strategii w krótkim i średnim horyzoncie czasu

Przebudowa struktury gospodarczej miasta.	Koncentracja aktywności gospodarczych przekształcających przestrzenie miasta. Działalności gospodarcze związane z konserwacją i modernizacją obiektów oraz urządzaniem przestrzeni. ⇄ Stworzenie nowych przestrzeni dla inwestycji i działalności biznesowej. Jakość przestrzeni miejskiej jako czynnik napędzający rozwój przemysłów kreatywnych, w tym czasu wolnego i kultury.	**Radykalne podniesienie jakości przestrzeni miasta.**
Przebudowa struktury gospodarczej miasta.	Nowe podmioty gospodarcze i nowe działalności realizowane w mieście przyciągające uwagę potencjalnych partnerów biznesowych w otoczeniu. Nowe produkty miasta dla odbiorców w otoczeniu (konsumenci i partnerzy biznesowi). ⇄ Przyciąganie do Bytomia podmiotów gospodarczych, naukowych, badawczo-rozwojowych i edukacyjnych będących potencjalnymi partnerami lokalnych firm. Wzmacnianie marki firm bytomskich opierające się na pozytywnym wizerunku Bytomia.	**Wzmocnienie atrakcyjności Bytomia dla podmiotów w otoczeniu.**
Radykalne podniesienie jakości przestrzeni miasta.	Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej miasta i miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Wyraźne zaistnienie Bytomia na mapie kulturalnej regionu i kraju. Zainteresowanie nowych mieszkańców osiedlaniem w Bytomiu. ⇄ Przyciąganie do Bytomia podmiotów zagospodarowujących przestrzeń miasta. Przyciąganie podmiotów kultury realizujących swoje aktywności w przestrzeni miasta.	**Wzmocnienie atrakcyjności Bytomia dla podmiotów w otoczeniu.**

6. BILANS STRATEGICZNY DLA DZIEDZIN PRIORYTETOWYCH

Zróżnicowanie zakresu celów strategicznych sformułowanych w ramach poszczególnych dziedzin priorytetowych wymaga zindywidualizowanego podejścia do określenia uwarunkowań ich realizacji. Stąd też, w kolejnych tabelach **zaprezentowano bilans strategiczny identyfikujący występujące w mieście i otoczeniu uwarunkowania mogące oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na osiąganie celów w poszczególnych dziedzinach priorytetowych.**

Tabela 7. Dziedzina priorytetowa I: Jakość środowiska miejskiego

SIŁY	SŁABOŚCI
Przestrzeń miasta	
S1. Wielowiekowa tradycja Bytomia, zachowany średniowieczny układ urbanistyczny centrum miasta, koncentracja zabytkowej architektury w śródmieściu. S2. Dzielnice miasta posiadające interesującą historię oraz specyficzne cechy urbanistyczno-architektoniczne. S3. Stopniowy postęp w odnawianiu zabytków architektonicznych. S4. Stosunkowo duży udział terenów zielonych w powierzchni miasta. S5. Dysponowanie przez miasto studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. S6. Wykorzystywanie w pełni zinformatyzowanego systemu informacji o terenie.	W1. Duża ilość zaniedbanych, zniszczonych budynków zabytkowych wymagających kosztownych działań konserwatorskich i odtworzeniowych. W2. Wolny proces restauracji obiektów historycznych i niewystarczające środki finansowe na te działania. W3. Zdewastowane kwartały miasta negatywnie rzutujące na jego wizerunek. W4. Duża ilość pustostanów, obiektów porzuconych i wysokie koszty ich rozbiórki lub rewitalizacji. W5. Utrzymywanie się presji szkód górniczych (obejmujących ponad 1/3 powierzchni miasta) na terenach zurbanizowanych. W6. Zły stan techniczny dużej części zabudowy i niski standard istniejących zasobów mieszkaniowych. W7. Niska jakość i dostępność znacznej części przestrzeni publicznych. W8. Występowanie zaniedbanych osiedli miejskich. W9. Duża ilość barier architektonicznych w mieście. W10. Brak systemu ciągów pieszo-rowerowych w ścisłym centrum Bytomia. W11. Niedostateczna ilość miejsc chwilowego odpoczynku.
Usługi społeczne	
S7. Zadowalająca ilość szpitali. S8. Wykwalifikowana kadra i rozbudowana sieć terenowych placówek pomocy społecznej gwarantująca dostępność do usług na terenie całego miasta. S9. Dobrze działająca sieć placówek oświatowych.	W12. Skromny i niewystarczający pakiet usług miejskich (lub ich brak) w niektórych osiedlach miejskich. W13. Zbyt mała liczba placówek opieki nad ludźmi przewlekle chorymi w sytuacji postępującego procesu starzenia się ludności miasta. W14. Wysoki stopień dekapitalizacji obiektów służby zdrowia, w tym obiektów klinicznych oraz szczupłość środków finansowych na odtworzenie technicznej wartości obiektów medycznych. W15. Bariera finansowa ograniczająca możliwości realizacji profilaktycznych programów zdrowotnych.

	W16. Bariera finansowa ograniczająca zakres i intensywność świadczenia usług społecznych.
Lokalizacja miasta i komunikacja	
S10. Położenie w centrum Aglomeracji Górnośląskiej umożliwiające korzystanie mieszkańców z udogodnień oferowanych w sąsiednich miastach. S11. Korzystna lokalizacja miasta w układzie europejskich korytarzy transportowo–komunikacyjnych – węzeł autostrady A1, łatwa dostępność autostrady A4 oraz MPL „Katowice Airport" w Pyrzowicach. S12. Korzystna lokalizacja w ciągu linii kolejowych łączących miasto z ważnymi ośrodkami w aglomeracji, regionie i kraju. S13. Obwodnica północna odciążająca system komunikacyjny miasta.	W17. Zły stan dróg. W18. Ograniczona przepustowość miejskiego układu drogowego. W19. Przeciążenie ruchem ciężkim i tranzytowym istniejącego układu drogowego, w tym centrum miasta. W20. Zdekapitalizowana infrastruktura komunikacji szynowej, w tym tramwajowej. W21. Duże natężenie ruchu samochodowego w ścisłym centrum Bytomia, związane m.in. z poszukiwaniem miejsca do zaparkowania. W22. Studium komunikacyjne nie uwzględniające analiz potrzeb parkingowych.
Demografia i społeczność	
S14. Rosnąca aktywność organizacji pozarządowych na rzecz rozwiązywania problemów społecznych.	W23. Ubytek liczby mieszkańców wpływający negatywnie na możliwości kształtowania w przyszłości usług wyższego rzędu. W24. Wysoki wskaźnik starzenia się społeczności. W25. Znaczna liczba mieszkańców o niskich dochodach. W26. Znaczna liczba osób korzystająca z instrumentów pomocy społecznej. W27. Wymagająca zintensyfikowania aktywność organizacji pozarządowych w realizacji zadań z zakresu pomocy społecznej.
Finanse	
	W28. Ograniczone środki z budżetu miasta, które mogą być przeznaczone na poprawę jakości przestrzeni miasta oraz modernizację przestarzałej infrastruktury komunikacyjnej (dysproporcje między skalą potrzeb bieżących a możliwościami budżetowymi).
Wizerunek miasta	
S15. Duża aktywność lokalnych środowisk na rzecz zmiany postrzegana Bytomia jako miasta zdegradowanego.	W29. Negatywny wizerunek Bytomia jako miasta poprzemysłowego i zdegradowanego, o niespotykanej skali nagromadzenia problemów społeczno-gospodarczych.
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
Komunikacja	
O1. Proces rozwoju i unowocześniania regionalnego układu komunikacyjnego. O2. Dokończenie w kraju drogowych inwestycji o znaczeniu międzynarodowym w osiach: północ – południe oraz wschód – zachód. O3. Nowe technologie umożliwiające wdrażanie inteligentnych rozwiązań w transporcie.	T1. Niezadowalające tempo i mierne rezultaty procesów restrukturyzacji publicznego transportu szynowego w regionie. T2. Regres transportu publicznego w regionie. T3. Rozdrobnienie oraz odrębność organizatorów publicznego transportu zbiorowego i zarządców infrastruktury komunalnej na terenie Aglomeracji

O4. Rozbudowa i modernizacja sieci tramwajowej. O5. Rewitalizacji linii kolejowych przebiegających przez miasto, w tym planowane połączenie kolejowe miast Aglomeracji Górnośląskiej z MPL Katowice-Pyrzowice na bazie linii nr 131. O6. Możliwość uzyskania wsparcia unijnego na rozwój ekologicznego transportu.	Górnośląskiej oraz brak działań jednostek samorządu terytorialnego na rzecz integracji ich działań.
Popyt na usługi publiczne	
O7. Rynek zbytu w miastach Aglomeracji Górnośląskiej umożliwiający tworzenie specjalizacji w zakresie udogodnień miejskich, zwłaszcza wyższego rzędu.	T4. Systemowe błędy utrudniające dostęp do opieki zdrowotnej - ograniczona dostępność do specjalistów, zbyt długie kolejki i czas oczekiwania. T5. Procesy demograficzne we współczesnych społeczeństwach pociągające za sobą konieczność wprowadzania kosztochłonnych zmian w systemie świadczenia usług społecznych i przekształcania infrastruktury społecznej. T6. Procesy suburbanizacyjne utrudniające rozwój usług miejskich. T7. Częsta zmiana regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania instytucji sektora publicznego.
Finanse	
O8. Środki alokowane na rzecz rozwoju społecznego w ramach budżetu państwa, funduszy europejskich i funduszy celowych. O9. Dostępność środków unijnych na działania rewitalizacyjne oraz uwzględnienie rewitalizacji w polityce krajowej i regionalnej. O10. Poszerzające się możliwości finansowania organizacji pozarządowych realizujących działania społeczne i zadania publiczne.	T8. Niska zdolność lub jej brak do generowania przez organizacje pozarządowe wkładu własnego, niezbędnego przy realizacji projektów ze środków zewnętrznych.
Współpraca samorządów	
O11. Rosnące zainteresowanie samorządów kooperacją i realizacją wspólnych projektów oraz możliwości rozwijania współpracy z zagranicą.	T9. Niskie tempo integracji miast Aglomeracji Górnośląskiej. T10. Duża konkurencja o środki na finansowanie rewitalizacji.
Demografia	
	T11. Atrakcyjność rynków pracy innych miast i metropolii w Polsce i Europie wpływająca na proces emigracji zarobkowej i deficyt wykwalifikowanych kadr na lokalnym rynku pracy.

Tabela 8. Dziedzina priorytetowa II: Jakość środowiska przyrodniczego

SIŁY	SŁABOŚCI
Przestrzeń	
S16. Duża liczba obiektów chronionych o wysokich walorach przyrodniczych, a także historycznych oraz duża powierzchnia terenów zieleni	W30. Nadkoncentracja terenów poprzemysłowych wymagających rekultywacji i zapobiegania ich dalszej degradacji.

urządzonej – w tym zespół krajobrazowo-przyrodniczy Żabie Doły, zespół przyrodniczo-krajobrazowy Suchogórski Labirynt Skalny, stanowisko dokumentacyjne Blachówka, rezerwat Segiet, Las Miechowicki, Park Miejski im. F. Kachla, Park Ludowy w Miechowicach, Park Fazaniec. S17. Dysponowanie przez miasto terenami inwestycyjnymi nie będącymi przedmiotem konfliktów społecznych na tle ekologicznym. S18. Dobra współpraca z organizacjami pozarządowymi w dziedzinie odnowy terenów zielonych. S19. Uregulowane stosunki własnościowe terenów zajętych pod hałdy oraz duże zainteresowanie firm zewnętrznych pozyskaniem przepalonego materiału odpadowego hałd. S20. Dobrze rozwinięta baza danych Centrum Informacji o Przestrzeni. S21. Kształtowanie przestrzeni publicznej poprzez wprowadzanie elementów zielonej małej architektury.	
Infrastruktura	
S22. Rozwinięta infrastruktura ochrony środowiska: ▪ technologiczne zaawansowane systemy oczyszczania ścieków komunalnych, ▪ posiadanie składowiska odpadów, ▪ produkcja biogazu. S23. Postępująca likwidacja starych, niskowydajnych źródeł ogrzewania zabudowy indywidualnej, zastępowanie ich instalacjami nowoczesnymi oraz duży zasięg sieci ciepłowniczych w obsłudze energetycznej miasta. S24. Inwestowanie w odnawialne źródła energii, w tym biogaz i energia słoneczna.	W31. Utrzymywanie się emisji pyłu z domowych instalacji grzewczych i technologicznych. W32. Awaryjność sieci wodociągowej skutkująca stratami na przesyle. W33. Brak składowiska odpadów niebezpiecznych.
Działania proekologiczne	
S25. Opracowane i wdrażane: ▪ Program Ochrony Środowiska, ▪ Program Ochrony Środowiska przed Hałasem, ▪ Plan zaopatrzenia w Ciepło, Energię Elektryczną i Paliwa Gazowe, ▪ Program Usuwania Azbestu i Wyrobów Zawierających Azbest. S26. Wysoki poziom akceptacji politycznej dla wprowadzania unijnych dyrektyw środowiskowych.	W34. Brak lokalnego planu gospodarki niskoemisyjnej.
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
Antropopresja	
O12. Modernizacja gospodarki przyczyniająca się do ograniczenia zanieczyszczeń.	T12. Utrzymywanie się presji gazowych zanieczyszczeń transgranicznych z terenu gmin

	ościennych. T13. Nieuporządkowanie gospodarki wodno–ściekowej w obszarze zlewni rzeki Bytomki.
Infrastruktura i technologie	
O13. Rozwój nowoczesnych technologii w sferze komunalnej gospodarki cieplnej.	T14. Wzrastający koszt nowoczesnych technologii wprowadzanych przez światowych potentatów branżowych w sektorze infrastruktury środowiskowej.
Polityka i regulacje	
O14. Przyjęcie priorytetu wykorzystywania odnawialnych źródeł energii w polityce UE, kraju i regionu. O15. Realizacja regionalnych programów związanych z gospodarką wodno–ściekową, unieszkodliwianiem odpadów komunalnych i niebezpiecznych, przeciwdziałaniem hałasowi oraz z rekultywacją terenów poprzemysłowych. O16. Wzrost uprawnień samorządu terytorialnego w dziedzinie gospodarowania odpadami komunalnymi i pozyskiwania odnawialnych źródeł energii.	T15. Uregulowania prawne utrudniające realizację projektów partnerstwa publiczno-prywatnego, w tym w sferze ekologii. T16. Niska skuteczność działań podejmowanych w ramach Górnośląskiego Związku Metropolitalnego. T17. Kumulacja negatywnych skutków braku administracyjnego nadzoru sfery gospodarowania odpadami.
Finanse	
O17. Możliwość pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych dla realizacji projektów proekologicznej przebudowy miasta.	

Tabela 9. Dziedzina priorytetowa III: Prorozwojowa oferta spędzania czasu wolnego

SIŁY	SŁABOŚCI
Dziedzictwo kulturowe i przestrzeń	
S27. Bogactwo i różnorodność dziedzictwa kulturowego (architektonicznego, urbanistycznego i społecznego) - wielokulturowa historia miasta, w której występują wpływy kultury śląskiej, polskiej, niemieckiej, żydowskiej, romskiej, kresowej. S28. Zachowanie architektonicznych dominant w urbanistycznej kompozycji miasta. S29. Znaczny potencjał rekreacyjny miasta tworzony przez park śródmiejski, parki dzielnicowe i ośrodki sportowe, ścieżki i szlaki turystyczne. S30. Kultywowanie tradycyjnych wartości, takich jak rodzina, pracowitość, uczciwość, tolerancja, gościnność, otwartość.	W35. Niski poziom identyfikacji części mieszkańców z miastem i jego dziedzictwem kulturowym. W36. Wysoki poziom degradacji terenów i obiektów miejskich, w tym obiektów zabytkowych, kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych. W37. Niska jakość i dostępność przyjaznych i dobrej jakości przestrzeni publicznych. W38. Duża powierzchnia niezagospodarowanych i podlegających postępującej degradacji terenów i obiektów poprzemysłowych oraz olbrzymie koszty ich rewitalizacji wraz z prawno-organizacyjnymi ograniczeniami w ich przejmowaniu.
Aktywności na rzecz rozwoju i wypoczynku mieszkańców	
S31. Bytomski Rynek miejscem imprez oraz spotkań mieszkańców miasta. S32. Centrum „Agora” pełniące funkcje handlowo-	W39. Mała liczba wypromowanych atrakcji turystycznych w stosunku do potencjału dziedzictwa kulturowego miasta.

kulturalne. S33. Organizacja cyklicznych wydarzeń kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych o wysokiej randze regionalnej, krajowej i międzynarodowej. S34. Organizowanie w mieście przez instytucje regionalne i międzynarodowe renomowanych przedsięwzięć kulturalnych. S35. Aktywność środowisk twórczych i instytucji kultury w podejmowaniu inicjatyw adresowanych do grup społecznych narażonych na marginalizację.	
Infrastruktura	
	W40. Brak nowoczesnych obiektów dla organizacji dużych imprez sportowych. W41. Niewystarczająca infrastruktura hotelowa oraz parkingowa ograniczająca uczestnictwo w kulturze i rekreacji. W42. Niewystarczająco rozwinięty system ścieżek rowerowych. W43. Brak miejsc chwilowego wypoczynku.
Instytucje i środowiska	
S36. Funkcjonowanie w mieście instytucji kultury o znaczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym (Opera Śląska, Bytomski Teatr Tańca i Ruchu „Rozbark", Bytomskie Centrum Kultury, Muzeum Górnośląskie oraz galerie, w tym Centrum Sztuki Współczesnej „Kronika"). S37. Prężnie rozwijające się środowiska artystyczne o renomie krajowej i międzynarodowej. S38. Znane osobistości kultury i sportu kojarzone z miastem. S39. Istnienie w mieście renomowanych klubów sportowych. S40. Sprawność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.	
Popyt na ofertę czasu wolnego	
S41. Funkcjonujący system informacji o działalności instytucji kultury i wydarzeniach kulturalnych realizowanych w mieście.	W44. Niski poziom kompetencji kulturalnych znacznej części mieszkańców oraz słabe zainteresowanie ofertą kulturalną.
Wizerunek	
	W45. Utrzymywanie się w otoczeniu negatywnego stereotypu miasta przemysłowego o jednostronnie ukształtowanych funkcjach.
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
Metropolizacja	
O18. Postępująca metropolizacja kultury i gospodarki regionu. O19. Działania województwa śląskiego nakierowane	T18. Realizacja w Aglomeracji Górnośląskiej dużych inwestycji w kulturę i presja na koncentrację kultury wysokiej w Katowicach.

na promocję kulturalną i turystyczną regionu.	T19. Słabszy wizerunek kulturalny Śląska w stosunku do metropolii polskich. T20. Konkurencyjność dużych miast i przejmowanie przez nie bytomskich indywidualności sfery kultury i sportu. T21. Konkurencja ze strony obszarów w województwie dążących do rozwoju usług czasu wolnego.
Popyt	
O20. Rosnący popyt na usługi czasu wolnego następujący wraz z przemianami społecznymi i wzrostem poziomu życia.	T22. Kreowane przez media wzorce spędzania czasu wolnego o niskim wpływie na rozwój osobowy. T23. Dostępność darmowej oferty czasu wolnego ograniczająca możliwości rozwoju przemysłów kultury.
Komunikacja	
O21. Rozbudowa europejskiej infrastruktury drogowej ułatwiająca korzystanie z bytomskiej oferty czasu wolnego o znaczeniu ponadregionalnym. O22. Dobre wewnętrzne skomunikowanie Aglomeracji Górnośląskiej ułatwiające mieszkańcom innych miast dostęp do oferty Bytomia.	
Adaptacja dziedzictwa poprzemysłowego	
O23. Wspieranie przez środki zewnętrzne, w tym unijne, zachowania, ochrony, promowania i rozwoju dziedzictwa kulturowego.	T24. Wysokie koszty przystosowania obiektów i terenów poprzemysłowych na cele kulturalne i rekreacyjne. T25. Niespójność działań organów administracji rządowej w sferze regulowania stosunków własnościowych obiektów poprzemysłowych.

Tabela 10. Dziedzina priorytetowa IV: Przedsiębiorczość i innowacyjność

SIŁY	SŁABOŚCI
Kwalifikacje i postawy przedsiębiorcze	
S42. Dobra baza materialna Centrum Kształcenia Ustawicznego i Centrum Kształcenia Praktycznego. S43. Inicjatywa i kreatywność ludzi umacniająca postawy przedsiębiorcze w niektórych grupach społeczności lokalnej. S44. Działalność sektora obywatelskiego tworząca potencjał rozwoju przedsiębiorczości społecznej.	W46. Relatywnie niski poziom wykształcenia ludności miasta w wieku produkcyjnym. W47. Niepełne wykorzystanie miejskiej oferty kształcenia ustawicznego związane z niskim zainteresowaniem poszerzaniem kwalifikacji. W48. Wolne dostosowywanie programów nauczania do zmieniających się potrzeb rynku pracy. W49. Niska motywacja osób bezrobotnych, korzystających ze świadczeń pomocy społecznej do podnoszenia kwalifikacji i podejmowania aktywności zawodowej. W50. Niska mobilność osób bezrobotnych wyrażająca się w niechęci do podejmowania zatrudnienia poza Bytomiem. W51. Relatywnie mała liczba nowo zakładanych przez

	mieszkańców miasta przedsiębiorstw.
Rynek pracy	
S45. Poszerzający się zakres stosowania w mieście instrumentów aktywizacji rynku pracy. S46. Nowelizacja ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy zakłada zintensyfikowanie pomocy udzielanej osobom bezrobotnym. S47. Duża liczba środków finansowych ze źródeł europejskich pozyskiwana jest przez instytucje rynku pracy w tym głównie przez powiatowe urzędy na tworzenie nowych miejsc pracy.	W52. Trwałe wykluczenie z rynku pracy części mieszkańców o ograniczonych możliwościach samodzielnego rozwoju ze względu na sytuację rodzinną, finansową, zdrowotną. W53. Mała atrakcyjność ofert pracy na lokalnym rynku pracy. W54. Znikoma ilość ofert pracy dla absolwentów szkół średnich i osób z wyższym wykształceniem.
Rynek dóbr i usług	
S48. Skala popytu konsumpcyjnego generowanego przez liczbę ludności miasta. S49. Lokalizacja miasta umożliwiająca korzystanie bytomskich firm z rynku wewnętrznego Aglomeracji Górnośląskiej oraz uczestniczenie w sieciach kooperacji.	W55. Niski poziom dochodów znacznej części mieszkańców oraz wysoki poziom bezrobocia, w tym długotrwałego. W56. Słabo rozwinięta klasa średnia, która mogłaby tworzyć stabilne warunki rozwoju rynku wewnętrznego.
Warunki dla biznesu	
S50. Odpowiednie zapisy w planie zagospodarowania przestrzennego dla lokalizacji usług i przedsiębiorstw. S51. Funkcjonowanie miejskiego systemu obsługi inwestorów. S52. Wzrost jakości tworzenia i promowania miejskiej oferty terenów inwestycyjnych. S53. Gęsta sieć infrastruktury komunalnej i związana z nią wysoka dostępność do mediów. S54. Funkcjonowanie systemu informacji o terenie opartego na systemie GIS. S55. Mocno zaawansowane procesy uczenia się instytucji sektora publicznego w dziedzinie wspierania rozwoju sektora przedsiębiorstw i przyciągania inwestorów. S56. Funkcjonowanie różnorodnych instytucji i firm otoczenia biznesu generujących nowe instrumenty kapitałowe, finansowe i organizacyjne wspierania sektora usług dla przedsiębiorstw i powstawania środowisk innowacyjnych. S57. Korzystna lokalizacja miasta w układzie europejskich korytarzy transportowo–komunikacyjnych – węzeł autostrady A1, łatwa dostępność autostrady A4 oraz MPL „Katowice Airport" w Pyrzowicach. S58. Rozwijająca się infrastruktura gromadzenia, przetwarzania i przesyłu informacji. S59. Wsparcie środkami unijnymi uzbrajania i makroniwelacji terenów poprzemysłowych (*brownfield*) na nowe funkcje gospodarcze.	W57. Wymagająca poprawy dostępność komunikacyjna terenów pod inwestycje, w tym poprzemysłowych. W58. Wysokie koszty uzbrojenia i makroniwelacji terenów poprzemysłowych pod nowe inwestycje. W59. Duża ilość terenów objętych szkodami górniczymi ograniczająca możliwości lokalizacji nowych inwestycji. W60. Utrzymywanie się negatywnej, obniżającej lokalizacyjne walory miasta presji środowiskowej wywieranej przez duże zakłady w tradycyjnych sektorach gospodarki. W61. Zróżnicowana terytorialnie i społecznie dostępność do sieci informatycznych. W62. Niski poziom kooperacji pomiędzy przedsiębiorcami w mieście - brak rozwiniętych struktur klastrowych. W63. Wymagający poprawy i wypracowania nowych instrumentów przepływ informacji między przedsiębiorcami a samorządem lokalnym. W64. Utrzymywanie się wśród potencjalnych inwestorów poprzemysłowego wizerunku Bytomia. W65. Brak instytucji ekonomicznych szczebla metropolitalnego.

Struktura gospodarcza	
S60. Kontynuacja i wzrastająca efektywność procesów restrukturyzacji gospodarki tradycyjnej. S61. Stopniowe zakorzenianie się w mieście przedsiębiorstw nowej gospodarki. S62. Przedsiębiorcze zachowania podmiotów sfery kultury tworzące istotny potencjał rozwoju przemysłów kreatywnych. S63. Wzrastający udział sektora usługowego w gospodarce miasta. S64. Potencjał lokalnych przedsiębiorców do tworzenia konsorcjów i klastrów zorganizowanych wokół szeroko pojętej rewitalizacji.	W66. Mała liczba firm stosujących nowoczesne technologie. W67. Niski poziom współpracy i integracji międzysektorowej warunkującej rozwój gospodarki opartej na wiedzy. W68. Niewielka liczebność firm z udziałem kapitału zagranicznego.
Relacje biznesu z nauką i sferą B+R	
	W69. Brak dyfuzji (rozprzestrzeniania się) w środowisku lokalnym wiedzy na temat funkcjonowania zlokalizowanych w mieście instytucji badawczo–rozwojowych oraz regionalnych struktur wspierania przedsiębiorczości. W70. Niedostatek w mieście wyspecjalizowanych firm świadczących profesjonalne usługi w dziedzinie zarządzania znaczącymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi oraz dużymi projektami, zwłaszcza o charakterze innowacyjnym.
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
Kwalifikacje i postawy przedsiębiorcze	
O24. Koncentracja w Aglomeracji Górnośląskiej kadr i instytucji ważnych dla kształtowania gospodarki opartej na wiedzy.	T26. Odpływ z regionu wykształconej i doświadczonej kadry. T27. Obserwowane i prognozowane pogorszenie wskaźników obciążenia demograficznego w miastach Aglomeracji skutkujące trudnościami w pozyskiwaniu pracowników.
Rynek pracy	
	T28. Utrzymujące się w Polsce wysokie bezrobocie wpływające na obniżanie atrakcyjności warunków pracy oraz generujące zagrożenie migracyjne. T29. Brak – w skali lokalnej, regionalnej i krajowej – w pełni wiarygodnych analiz i prognoz potrzeb rynku pracy oraz długofalowych programów wspierających zatrudnienie lub samozatrudnienie.
Warunki dla biznesu	
O25. Wzrost znaczenia czynników kulturowych w kształtowaniu inwestycyjnej atrakcyjności miast. O26. Rozwój szkolnictwa wyższego i sektora badawczo – rozwojowego w regionie. O27. Wsparcie dla osób podejmujących studia na kierunkach technicznych. O28. Wysoka atrakcyjność Aglomeracji Górnośląskiej	T30. Relatywnie wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, w tym wysokie koszty pracy poszerzające funkcjonowanie „szarej strefy”. T31. Nadmierna częstotliwość zmian i niespójność regulacji prawnych zwiększająca ryzyko inwestycyjne przedsiębiorstw. T32. Wymagająca wzmocnienia współpraca

dla inwestorów zagranicznych oraz związany z tym transfer nowoczesnych technologii i dyfuzja innowacji. O29. Działania województwa śląskiego nakierowane na promocję inwestycyjną regionu. O30. Rozwój finansowych instrumentów wspierających uruchamianie własnej działalności gospodarczej. O31. Wzrost dostępności do globalnych rynków technologii. O32. Dostosowanie profilu nauczania w szkołach ponadgimnazjalnych zawodowych do potrzeb rynku pracy.	samorządów Aglomeracji Górnośląskiej na rzecz promocji inwestycyjnej i pozyskiwania inwestorów. T33. Uzależnienie tempa napływu inwestorów od wahań globalnej koniunktury.
Struktura gospodarcza	
O33. Restrukturyzacja gospodarki regionu przyczyniająca się do pozytywnych zmian jakościowych na rynku pracy. O34. Duża dynamika rozwoju sektora usług technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. O35. Wsparcie dla rozwoju nowej gospodarki i inteligentnych specjalizacji gospodarczych w nowej perspektywie unijnej. O36. Wdrażanie regionalnej polityki innowacyjnej oraz polityki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w regionie.	T34. Nierozwiązane strukturalne problemy gospodarki w części miast Aglomeracji Górnośląskiej negatywnie wpływające na stabilność regionalnego rynku pracy. T35. Utrzymywanie się niskiego poziomu i niekorzystnej struktury nakładów budżetu państwa i firm na działalność badawczo-rozwojową. T36. Zbyt mała liczba ośrodków badawczo - rozwojowych w regionie. T37. Słabo rozwinięta w regionie sieć parków technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości i centrów transferu wiedzy oraz sieć współdziałania przedsiębiorstw, klastrów i jednostek sektora badawczo-rozwojowego. T38. Obserwowany w Polsce niski poziom powiązań między gospodarką a nauką oraz słaby transfer innowacji do gospodarki. T39. Wysoka konkurencja firm globalnych na rynku produktów innowacyjnych. T40. Wysoka atrakcyjność największych metropolii europejskich dla firm gospodarki opartej na wiedzy.
Relacje biznesu z nauką i sferą B+R	
O37. Ciągły wzrost znaczenia informatyki i komunikacji biznesowej dla rozwoju nauki, badań i transferu technologii.	T41. Pogarszająca się ocena kwalifikacji absolwentów przez sektor biznesu skutkująca trudnościami w znalezieniu pracy osób kończących kształcenie w szkołach i uczelniach. T42. Słaby dostęp do kapitału podmiotów wdrażających innowacyjne i kreatywne przedsięwzięcia, w tym brak instrumentów typu *venture capital*. T43. Kontynuacja tradycyjnego modelu zarządzania badaniami naukowymi i szkolnictwem wyższym.

7. SYSTEM WDRAŻANIA STRATEGII

7.1. Założenia dotyczące systemu wdrażania strategii

Poziom skuteczności procesu zarządzania strategicznego uzależniony jest nie tylko od poprawnego opracowania odpowiedniej koncepcji działania w formie dokumentu, ale także **stworzenia systemu wdrażania oraz ewaluacji procesu wdrożeniowego.** W ramach takiego systemu strategia nie powinna być utożsamiana z listą zadań, które należy wykonać w określonym harmonogramie czasowym, ale powinna być raczej traktowana jako baza dla podejmowania i realizowania kolejnych decyzji kształtujących przyszłość miasta i społeczności lokalnej przy uwzględnieniu zmian zachodzących w uwarunkowaniach występujących w mieście i w jego otoczeniu. Dlatego, wraz z przyjęciem strategii konieczne staje się zapewnienie warunków pozwalających na:

- pokonanie barier pomiędzy fazą koncepcyjną a wdrożeniową, zainicjowanie przedsięwzięć przygotowujących do konsekwentnego realizowania projektów zawartych w strategii, harmonijne przekładanie kolejnych zapisów strategii na konkretne działania;
- zachowanie elastyczności strategii, to jest stworzenie warunków umożliwiających dostosowywanie podejmowanych działań wdrożeniowych do zmieniającej się sytuacji w mieście oraz otoczeniu.

Realizacja strategii rozwoju Bytomia oparta jest na elastycznym systemie wdrażania ułatwiającym dostosowanie podejmowanych działań do realnych uwarunkowań w mieście i otoczeniu oraz zachodzących w ich obrębie zmian. **Główne założenia systemu wdrażania dotyczą:**

- **strategii** – zachowywania generalnej linii rozwoju miasta,
- **taktyki** – kontekstowego tworzenia projektów pozwalającego na podejmowanie decyzji zgodnych z linią strategiczną, a równocześnie umożliwiającego wykorzystywanie doraźnych szans i pokonywanie zagrożeń,
- **partnerstwa** – oparcia procesu tworzenia projektów strategicznych na oczekiwaniach i aktywnościach podmiotów z miasta i otoczenia.

W konsekwencji na system wdrażania strategii rozwoju Bytomia składają się:

- system bieżącego zarządzania wdrażaniem strategii,
- mechanizm monitoringu i ewaluacji opierający się na wielowymiarowym systemie wskaźników oraz uwzględniający procedury aktualizacji strategii,
- system kreowania i wdrażania partnerskich projektów.

System monitorowania wdrażania strategii wspomagany będzie przez narzędzie informatyczne umożliwiające wypracowywanie projektów partnerskich oraz ewaluację ich realizacji. Takie rozwiązanie umożliwiać będzie kontekstowe wdrażanie strategii poprzez projekty o największej atrakcyjności dla podmiotów lokalnych oraz najwyższych możliwościach finansowania. Prawdopodobieństwo realizacji takich projektów jest znacznie wyższe niż programów operacyjnych,

które byłyby formułowane jako propozycje do długofalowej realizacji. Narzędzie informatyczne zawiera w sobie:

- moduł oceny projektów pod względem najwyższego stopnia realizacji strategii (priorytetyzacja propozycji projektów);
- moduł monitorowania realizacji projektów przyjętych do realizacji;
- moduł tworzenia raportów z realizacji projektów (rocznych i wieloletnich);
- moduł informacyjny o wdrażanych w mieście strategiach sektorowych, planach i programach operacyjnych.

System ma usprawnić zarządzanie projektami w Bytomiu poprzez zgromadzenie informacji w jednym miejscu i zapewnienie natychmiastowego dostępu do nich bez konieczności kontaktu z osobami odpowiedzialnymi za realizację projektów. Usprawnienie i odciążenie nastąpi także na poszczególnych stanowiskach pracy z uwagi na wyeliminowanie papierowych formularzy. Przywiązanie projektów do celów i kierunków strategicznych pozwoli na ocenę realizacji strategii, z uwzględnieniem wskaźników zdefiniowanych na poziomie celów strategicznych. Priorytetyzacja projektów pozwoli skoncentrować się na tym, co da najwyższy możliwy efekt. **Narzędzie, dzięki modułowi oceny projektów, usprawni proces podejmowania decyzji o wpisywaniu projektów do wieloletniej prognozy finansowej, co w trudnej sytuacji budżetu miasta jest niezwykle ważne.** Zakłada się wprowadzanie projektów partnerskich, których liderami będą inne podmioty niż miasto. Docelowo to projekty zewnętrzne powinny stać się wiodącymi we wdrażaniu strategii rozwoju.

7.2. Mechanizm monitoringu i ewaluacji oraz wskaźniki realizacji celów strategicznych

Podstawę systemu wdrażania i monitoringu strategii stanowi zbiór wskaźników umożliwiających ocenę procesów zachodzących w mieście oraz skuteczności realizacji strategii. Na system wskaźników składa się:

- **zbiór dziesięciu wskaźników generalnych**, umożliwiających generalną ocenę przemian zachodzących w mieście i otoczeniu,
- **zbiór wskaźników szczegółowych**, których monitorowanie pozwala na ocenę tempa osiągania celów strategicznych,
- **zbiór wskaźników projektowych**, umożliwiających śledzenie tempa realizacji projektów strategicznych.

Generalne wskaźniki rozwoju Bytomia zostały ustalone przy uwzględnieniu charakterystyki miasta oraz ciągłej dostępności do danych ze źródeł statystyki publicznej. Generalne wskaźniki rozwoju służą do oceny zmian ogólnej sytuacji miasta oraz do oceny sytuacji miasta na tle innych ośrodków w Aglomeracji Górnośląskiej (stąd oparcie na zapewniających możliwości porównania wskaźnikach statystyki publicznej). Proponuje się oprzeć system na następujących wskaźnikach:

1) liczba mieszkańców,
2) saldo migracji,

3) wskaźnik obciążenia demograficznego (liczba mieszkańców w wieku nieprodukcyjnym do liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym),
4) liczba pracujących,
5) stopa bezrobocia,
6) udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa - podatek dochodowy od osób fizycznych,
7) udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa - podatek dochodowy od osób prawnych,
8) wydatki majątkowe inwestycyjne na 1 mieszkańca,
9) wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa kulturowego na 1 mieszkańca,
10) nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska na 1 mieszkańca.

W ramach monitoringu analizowane będzie tempo rozwoju Bytomia na tle wytypowanych miast o charakterystykach uzasadniających porównywanie z Bytomiem. W tym celu zostanie wykorzystany moduł analizy porównawczej opracowany w „Lokalnym Programie Działania w zakresie wypracowania koncepcji Systemu Monitoringu i Ewaluacji Rozwoju Bytomia - z uwzględnieniem wytycznych Programu Operacyjnego URBACT”[5]. W jego ramach następuje kalkulacja mierników ewaluacji związanych z dynamiką w wyróżnionych aspektach rozwoju miasta oraz porównanie dynamik osiąganych przez inne miasta za pomocą indeksów koncentracji. Miasta tworzące grupę porównawczą zostały zidentyfikowane na podstawie następujących kryteriów:

- **wielkość miasta mierzona liczbą mieszkańców:** miasta wchodzące w skład grupy porównawczej - podobnie jak Bytom - powinny być klasyfikowane jako duże ośrodki miejskie w skali Polski, tj. powyżej 100 tys. mieszkańców. Wielkość miast tworzących grupę porównawczą została również ograniczona do 250 tys. mieszkańców tak, aby w ramach grupy porównawczej nie znalazły się największe miasta Polski, które w relacji do Bytomia posiadają nieporównywalnie większy potencjał ludnościowy czy gospodarczy;
- **profil gospodarczy miasta - dziedzictwo przemysłowe:** pod uwagę wzięto miasta, których profil gospodarczy w przeszłości lub też obecnie (jak ma to miejsce w przypadku Bytomia) obciążony jest w dużym stopniu spuścizną poprzemysłową związaną m.in. z przemysłem górniczym, stalowym, tekstylnym, maszynowym, zbrojeniowym). Dla zapewnienia reprezentatywności w doborze tego rodzaju miast zwrócono także uwagę na ich odmienny poziom zaawansowania w zakresie procesów transformacji społeczno-gospodarczej;
- **ranga miasta w systemie podziału terytorialnego kraju:** założono, iż miasta tworzące grupę porównawczą powinny być porównywalne z punktu widzenia roli jaką odgrywają w podziale administracyjnym kraju, tj. powinny to być miasta na prawach powiatu stanowiące centra sub-regionalne, lub też będące miastami rdzeniowymi aglomeracji.

Zestawienie tabelaryczne wybranych do grupy porównawczej miast w relacji do kryteriów ich wyboru prezentuje tabela 11.

[5] A. Drobniak, A. Polko, *Lokalny Program Działania w zakresie wypracowania koncepcji Systemu Monitoringu i Ewaluacji Rozwoju Bytomia - z uwzględnieniem wytycznych Programu Operacyjnego URBACT*, Bytom, wrzesień 2010, str. 30.

Tabela 11. Kryteria identyfikacji miast do grupy porównawczej

Lp.	Miasto	Kryteria doboru miast do grupy porównawczej		
		Wielkość miasta mierzona liczbą mieszkańców (od 100 tys. do ok. 250 tys.)	Profil gospodarczy miasta - dziedzictwo przemysłowe	Ranga miasta w systemie podziału terytorialnego kraju
1	Bielsko Biała	175 tys. mieszkańców	Przemysł tekstylny	Centrum subregionu południowego województwa śląskiego
2	Gliwice	196 tys. mieszkańców	Przemysł górniczy, zbrojeniowy	Miasto rdzeniowe Aglomeracji Górnośląskiej
3	Radom	223 tys. mieszkańców	Przemysł zbrojeniowy	Centrum subregionu południowego województwa mazowieckiego
4	Rybnik	141 tys. mieszkańców	Przemysł górniczy	Miasto rdzeniowe Aglomeracji Rybnickiej
5	Sosnowiec	220 tys. mieszkańców	Przemysł górniczy, hutniczy	Miasto rdzeniowe Aglomeracji Górnośląskiej
6	Wałbrzych	122 tys. mieszkańców	Przemysł górniczy, koksowniczy	Miasto centralne dawnego województwa wałbrzyskiego
7	Zabrze	188 tys. mieszkańców	Przemysł górniczy, hutniczy, koksowniczy	Miasto rdzeniowe Aglomeracji Górnośląskiej
8	Bytom	183 tys. mieszkańców	Przemysł górniczy, hutniczy, koksowniczy	Miasto rdzeniowe Aglomeracji Górnośląskiej

Źródło: A. Drobniak, A. Polko, Lokalny Program Działania w zakresie wypracowania koncepcji Systemu Monitoringu i Ewaluacji Rozwoju Bytomia - z uwzględnieniem wytycznych Programu Operacyjnego URBACT, Bytom, wrzesień 2010, str. 30.

Ostatecznie na podstawie analizy powyższych kryteriów założono, iż grupa miast porównawczych będzie obejmowała siedem miast, na które składają się: Bielsko-Biała, Gliwice, Radom, Rybnik, Sosnowiec, Wałbrzych oraz Zabrze.

Druga część systemu wskaźników obejmuje wskaźniki określone dla celów strategicznych. Wykorzystanie wskaźników warunkowane jest następującymi niezbędnymi działaniami organizacyjnymi:

- przyjęcie horyzontu zbierania danych – generalnie, proponuje się przyjęcie rocznego horyzontu zbierania danych i opracowywania raportów wdrożeniowych,
- określenie partnerów mogących dzielić się informacjami „wypełniającymi" wskaźniki konkretną treścią,
- doprecyzowanie wskaźników poprzez wybór informacji reprezentatywnych dla danego wskaźnika (np. wyznaczenie przestrzeni, dla której dane będą gromadzone i analizowane, określenie wybranej grupy podmiotów podlegających analizie, wybór aktywności reprezentatywnych dla większego zakresu aktywności itp.),
- ustalenie wartości bazowych wskaźników,
- prowadzenie dynamicznych analiz umożliwiających uchwycenie trendów w ramach wskaźników,
- porównywanie – jeżeli to możliwe – wskaźników uzyskiwanych przez Bytom, ze wskaźnikami uzyskiwanymi w innych miastach uznawanych za punkty odniesienia.

Podstawowym działaniem wdrożeniowym musi być przeprowadzenie konsultacji z podmiotami lokalnymi na temat możliwości gromadzenia i dzielenia się konkretnymi informacjami istotnymi z punktu widzenia oceny tempa i jakości realizacji strategii, przy zachowaniu wiodącej funkcji urzędu miasta jako podmiotu organizującego cały proces monitoringowy.

W tabeli nr 12 zaprezentowano szerokie menu wskaźników. W pierwszym horyzoncie wdrażania należy wybrać tylko wskaźniki najłatwiej dostępne, dla których możliwe jest bezproblemowe ustalenie wartości bazowych. W kolejnych latach liczba wskaźników powinna być systematycznie weryfikowana pod kątem ich dostępności oraz rozszerzana aż do zbudowania systemu o wysokich walorach diagnostycznych. Odrębnym zagadnieniem jest ustalenie wartości docelowych, które mogą zostać uznane za zadowalające dla społeczności lokalnej. Część wskaźników wymaga stałego wzmacniania i powiększania. Są jednak również takie, które po osiągnięciu pewnej wartości nie muszą już być powiększane ze względu na pełne lub prawie pełne zaspokojenie potrzeb lokalnych.

Tabela 12. Wskaźniki realizacji celów strategicznych

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
C I/1 Bytom miastem zrewitalizowanych przestrzeni publicznych i odnowionych centrów dzielnic.	▪ powierzchnia terenów wymagających rewitalizacji, ▪ powierzchnia zrekultywowanych terenów, ▪ powierzchnia terenów, na których zrealizowano projekty rewitalizacji, ▪ powierzchnia obiektów, które zostały zrewitalizowane i przystosowane do pełnienia nowych funkcji, ▪ liczba i wartość projektów realizowanych na terenach rewitalizowanych przez organizacje pozarządowe i biznes – projekty rewitalizacji społeczno-kulturalnej, gospodarczej, ekologicznej, ▪ liczba mieszkańców rewitalizowanych dzielnic biorąca udział w społeczno-kulturalnych projektach rewitalizacyjnych, ▪ liczba i wartość projektów rewitalizacyjnych realizowanych przy wykorzystaniu wsparcia zewnętrznego, ▪ powierzchnia terenów inwestycyjnych utworzonych w oparciu o tereny rekultywowane / rewitalizowane, ▪ liczba podmiotów gospodarczych w rewitalizowanej dzielnicy zarejestrowanych w systemie REGON na 1 000 mieszkańców dzielnicy, ▪ liczba podmiotów gospodarczych w rewitalizowanej dzielnicy nowo zarejestrowanych w systemie REGON ogółem na 1 000 mieszkańców dzielnicy, ▪ wartość nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w rewitalizowanej dzielnicy w mln zł w przeliczeniu na 1 podmiot gospodarczy zarejestrowany w systemie REGON w dzielnicy, ▪ wydatki inwestycyjne miasta na 1-go mieszkańca w rewitalizowanej dzielnicy, ▪ liczba inwestorów podejmujących działalność na terenach

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
	rewitalizowanych przeznaczonych na cele inwestycyjne, ▪ liczba miejsc pracy w dzielnicy (pracujący w głównym miejscu pracy ogółem) na 1 000 mieszkańców rewitalizowanej dzielnicy, ▪ liczba ofert pracy w dzielnicy na 1 000 mieszkańców rewitalizowanej dzielnicy, ▪ stopa bezrobocia rejestrowanego w rewitalizowanej dzielnicy, ▪ udział bezrobotnych powyżej 24 miesięcy w rewitalizowanej dzielnicy w relacji do liczby bezrobotnych ogółem w dzielnicy, ▪ udział bezrobotnych bez doświadczenia zawodowego w rewitalizowanej dzielnicy w relacji do liczby bezrobotnych ogółem w dzielnicy, ▪ liczba miejsc pracy utworzonych w firmach podejmujących działalność na terenach rewitalizowanych przeznaczonych na cele inwestycyjne, ▪ liczba podmiotów gospodarczych – istniejących i nowo powstających – działających na terenach rewitalizowanych, centrach miasta i centrach dzielnic ożywiających i uatrakcyjniających przestrzeń – usługi handlowe, usługi czasu wolnego, ▪ liczba znaczących wydarzeń (o liczbie uczestników przekraczającej 150 osób) zrealizowanych w przestrzeniach i obiektach rewitalizowanych oraz centrach miasta i dzielnic – wydarzenia, dla których organizatorzy potrafią w wiarygodny sposób wykazać liczbę uczestników, ▪ liczba wyremontowanych obiektów wpisanych do rejestru zabytków, ▪ liczba odnowionych i zagospodarowanych obiektów w śródmieściu, ▪ cena ofertowa 1 m^2 powierzchni mieszkaniowej w rewitalizowanej dzielnicy na rynku wtórnym, ▪ liczba projektów podnoszących estetykę rewitalizowanych i centralnych przestrzeni miasta – projekty artystyczne, projekty porządkowe, projekty przyrodnicze (projekty realizowane w porozumieniu z dysponentami konkretnych przestrzeni i obiektów), ▪ liczba obiektów o wartości historycznej, wokół których zrealizowano projekty przyczyniające się do ich wyeksponowania i podnoszenia wiedzy mieszkańców na ich temat, ▪ długość ciągów komunikacyjnych o charakterze rekreacyjnym, w tym ścieżki rowerowe i pasaże dla pieszych łączących centra miasta i dzielnic oraz tereny i obiekty rewitalizowane na cele usługowe i rekreacyjne, ▪ liczba dzieci umieszczonych w danym roku w pieczy zastępczej pochodzącym z rodzin zamieszkujących dzielnicę lub obszar; UWAGA: wskaźniki powinny dotyczyć przestrzeni i obiektów wyznaczonych przez miasto do rekultywacji / rewitalizacji oraz centralnych przestrzeni miasta lub centrów dzielnic w danym horyzoncie czasu (coroczna aktualizacja).

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
C I/2 Bytom miastem zasobów mieszkaniowych o wysokim standardzie.	▪ liczba mieszkań na 1 000 mieszkańców, ▪ przeciętna powierzchnia mieszkania w m^2 przypadająca na 1-go mieszkańca (osobę), ▪ liczba nowych mieszkań oddanych do użytku, ▪ liczba gospodarstw domowych na 1 mieszkanie, ▪ wielkość nakładów odtworzeniowych w sektorach gospodarki mieszkaniowej, ▪ liczba pustostanów zaadaptowanych na mieszkania, ▪ powierzchnia terenów przygotowanych pod budownictwo mieszkaniowe, ▪ liczba nowych lub modernizowanych mieszkań trafiających na lokalny rynek nieruchomości dzięki projektom w ramach przedsiębiorczości społecznej, ▪ liczba nowych mieszkańców miasta przyciąganych dzięki realizacji inwestycji mieszkaniowych (zameldowania nowych mieszkańców w nowych mieszkaniach), ▪ jakość powietrza w mieście – poziom zanieczyszczenia z uwzględnieniem zmian w sezonie grzewczym, ▪ odsetek mieszkań ogrzewanych indywidualnymi paleniskami węglowymi, ▪ ilość likwidowanych źródeł niskiej emisji, ▪ powierzchnia terenów na osiedlach, na której zrealizowano projekty poprawy estetyki, w tym wzbogacania zieleni urządzonej i małej architektury, ▪ wartość nieruchomości mieszkaniowych (m^2 powierzchni mieszkalnej i m^2 terenów budowlanych w różnych częściach miasta), ▪ wpływy do budżetu miasta z tytułu udziału w podatkach od osób fizycznych;
C I/3 Bytom miastem powszechnej dostępności do wysokiej jakości różnorodnych usług publicznych.	▪ liczba dzieci do lat 6 (włącznie) uczęszczająca do przedszkola ogółem w relacji do liczby dzieci do lat 6 w mieście, ▪ poziom deficytu miejsc w żłobkach, ▪ liczba rodzin korzystających z pomocy społecznej, ▪ liczba osób umieszczonych w domach pomocy społecznej w relacji do osób oczekujących, ▪ liczba / powierzchnia miejsc rekreacji rodzinnej – place zabaw, obiekty infrastruktury sportowej dla mieszkańców, parki, ▪ wzrost liczby zatrudnionych w sektorze ochotniczym współdziałającym z sektorem publicznym, ▪ długość informatycznej sieci szkieletowej, ▪ liczba komputerów w szkołach z dostępem szerokopasmowym do Internetu przeznaczonych do użytku uczniów w relacji do liczby komputerów w szkołach ogółem, ▪ liczba publicznych punktów bezprzewodowego dostępu do Internetu na 10 000 mieszkańców, ▪ liczba e-usług w ogólnej liczbie usług w administracji samorządowej,

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
	▪ liczba spraw załatwianych elektronicznie w administracji samorządowej, ▪ liczba i wartość projektów przygotowanych przez pracowników administracji samorządowej, na realizację których uzyskano środki ze źródeł zewnętrznych;
C I/4 Bytom miastem zrównoważonego systemu transportowego i metropolitalnym węzłem komunikacyjnym.	▪ liczba wypadków drogowych, w tym wypadki śmiertelne w ruchu drogowym na 10 000 mieszkańców, ▪ liczba osób korzystających ze zbiorowego transportu miejskiego (drogowego) na 10 000 mieszkańców, ▪ liczba osób korzystających ze zbiorowego transportu tramwajowego na 10 000 mieszkańców, ▪ liczba składów pociągów IC (intercity), EC (eurocity), Ex (ekspres) odchodzących ze stacji na terenie miasta, ▪ liczba dróg krajowych i autostrad w granicach miasta, ▪ gęstość sieci drogowej w km na km^2 (drogi gminne i powiatowe o nawierzchni twardej ulepszonej), ▪ wykorzystanie podaży miejsc parkingowych w centrum miasta, ▪ czas przejazdu z Bytomia do miast obszaru metropolitalnego (okresowe badania między wytypowanymi punktami docelowymi w Bytomiu i głównych miastach obszaru metropolitalnego), ▪ ilość bezpośrednich kierunków i połączeń autobusowych i kolejowych w układzie metropolitalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, ▪ długość alternatywnych ciągów komunikacyjnych w mieście – ścieżki rowerowe;
C II/3 Bytom miastem rozwiązań zapewniających swym mieszkańcom bezpieczeństwo ekologiczne.	▪ powierzchnia terenów zielonych i rekreacyjnych na jednego mieszkańca, ▪ powierzchnia utworzonych, zmodernizowanych terenów zieleni (tj. parki spacerowo-wypoczynkowe, zieleńce, zieleń uliczna, tereny zieleni osiedlowej), ▪ powierzchnia terenów zagospodarowanych na utworzenie zieleni, ▪ udział terenów zieleni (tj. parki spacerowo-wypoczynkowe, zieleńce, zieleń uliczna, tereny zieleni osiedlowej) w relacji do powierzchni miasta, ▪ emisja zanieczyszczeń pyłowych w t/r emisja zanieczyszczeń gazowych w t/r, ▪ odpady poddane odzyskowi jako procent odpadów ogółem, ▪ procent ludności obsługiwanej przez oczyszczalnie ścieków, ▪ kubatura budynków ogrzewanych centralnie, ▪ poziom oczyszczania ścieków, ▪ liczba miejskich projektów w zakresie zastosowania odnawialnych źródeł energii oraz wymiany tradycyjnych źródeł energii;
C II/4 Bytom miastem o wysokim poziomie bioróżnorodności	▪ udział w powierzchni miasta terenów o wysokiej wartości

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
i georóżnorodności.	przyrodniczej objętych formami ochrony przyrody, ▪ zmiany w użytkowaniu przestrzeni: – powierzchnia terenów przyrodniczych wykorzystywanych na cele mieszkaniowe i inwestycyjne, – powierzchnia terenów poprzemysłowych rekultywowanych i zagospodarowywanych na cele przyrodnicze i rekreacyjne;
C III/3 Bytom miastem sprzyjającym rozwijaniu talentów i zainteresowań oraz aktywnych form spędzania czasu wolnego.	▪ liczba placów zabaw, ▪ liczba parków spacerowo-wypoczynkowych, ▪ liczba klubów i sekcji sportowych, ▪ liczba członków klubów sportowych na 10 000 mieszkańców, ▪ liczba obiektów sportowych (boiska, hale, baseny), ▪ liczba imprez i wydarzeń sportowych, ▪ liczba osób uczęszczających na zajęcia do domów kultury, ▪ liczba uczniów-laureatów olimpiad na szczeblu regionalnym i ponadregionalnym, ▪ liczba uczniów i absolwentów bytomskich szkół artystycznych będących laureatami konkursów na szczeblu regionalnym i ponadregionalnym, ▪ liczba osób korzystająca z infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, ▪ liczba osób odwiedzających miesięcznie miejskie portale internetowe o tematyce kulturalnej i turystycznej, ▪ liczba projektów edukacyjnych i liczba uczestników objętych projektami podejmowanymi przez bytomskie instytucje kultury;
C III/4 Bytom miastem o wyróżniającej pozycji kulturalnej opartej na podtrzymywaniu i eksponowaniu wielokulturowości swego dziedzictwa historycznego.	▪ liczba mieszkańców na 1 miejsce teatralno-widowiskowe, ▪ liczba osób odwiedzających bytomskie instytucje kultury, ▪ liczba premier w instytucjach kulturalnych, ▪ liczba wystaw okresowych w muzeach, ▪ liczba imprez, wydarzeń w dziedzinie kultury wysokiej (w dziedzinach: film, literatura, muzyka, teatr, opera, taniec), ▪ liczba zwiedzających muzea na 1 000 mieszkańców, ▪ liczba wystaw w działalności wystawienniczej ogółem (tj. polskie w kraju, polskie za granicą, międzynarodowe w Polsce), ▪ liczba wydarzeń kulturalno-naukowych oraz liczba ich uczestników, ▪ liczba oper, teatrów oraz innych obiektów kultury, ▪ liczba galerii i salonów sztuki ogółem, ▪ liczba projektów kulturalnych realizowanych przez organizacje pozarządowe, ▪ liczba wydarzeń wyjazdowych realizowanych przez instytucje kultury poza miastem (ekspozycje, spektakle), ▪ liczba zrewitalizowanych obiektów zabytkowych, ▪ liczba obiektów poprzemysłowych poddanych rewitalizacji kulturalnej,

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
	▪ liczba turystów odwiedzających miasto, ▪ liczba nagród dla twórców i wydarzeń kultury wysokiej uzyskanych w imprezach ponadlokalnych;
C IV/1 Bytom miastem mieszkańców, których przedsiębiorczość i kwalifikacje zawodowe napędzają rozwój lokalnej gospodarki.	▪ miesięczne wynagrodzenie brutto, ▪ stopień skolaryzacji netto według poziomu wykształcenia: zasadniczy zawodowy, średni zawodowy, średni ogólnokształcący, wyższy, ▪ wydatki edukacyjne miasta na 1 mieszkańca, ▪ liczba szkół wyższych, w tym ich filii, ▪ liczba kierunków oferowanych przez szkoły wyższe i ich filie, ▪ liczba absolwentów/studentów szkół wyższych, ▪ liczba absolwentów szkół wyższych komunikujących się w języku EN/DE/FR, ▪ liczba miejsc pracy (pracujący w głównym miejscu pracy ogółem) na 1 000 mieszkańców miasta, ▪ udział pracujących w ludności wieku produkcyjnego, ▪ liczba ofert pracy ogółem na 1000 mieszkańców, ▪ stopa bezrobocia rejestrowanego, ▪ udział bezrobotnych powyżej 24 miesięcy w relacji do liczby bezrobotnych ogółem, ▪ poziom bezrobocia wśród absolwentów, ▪ odsetek bezrobotnych z wykształceniem wyższym, ▪ udział bezrobotnych kobiet w relacji do liczby bezrobotnych ogółem, ▪ liczba osób korzystających z oferty kształcenia ustawicznego w mieście, ▪ liczba nowych miejsc pracy tworzonych w bytomskich firmach, ▪ liczba spółdzielni socjalnych oraz liczba pracowników w spółdzielniach socjalnych działających w mieście, ▪ liczba przedsiębiorców biorących udział w adresowanych do nich szkoleniach na temat zarządzania zasobami ludzkimi, innowacyjności, internacjonalizacji działalności (szkolenia realizowane przy wykorzystaniu środków z RPO i Programów Operacyjnych), ▪ liczba uczniów i studentów biorących udział w praktykach i stażach organizowanych w partnerstwie biznesu, nauki i edukacji;
C IV/2 Bytom miastem zdywersyfikowanej działalności produkcyjnej i nowej gospodarki oraz miejscem świadczenia zaawansowanych usług.	▪ liczba jednostek B+R, ▪ liczba firm działających w parkach naukowo-technologicznych, parkach przemysłowych, inkubatorach technologicznych, inkubatorach przedsiębiorczości, akademickich inkubatorach przedsiębiorczości, ▪ proporcje między zatrudnieniem w tradycyjnych sektorach gospodarki a zatrudnieniem w sektorach uznawanych za innowacyjne i kreatywne (wybrane sektory kluczowe dla transformacji gospodarczej miasta),

CELE STRATEGICZNE	WSKAŹNIKI
	▪ liczba pracowników zwalnianych z bytomskich firm z przyczyn po stronie zakładów pracy, ▪ liczba podmiotów gospodarczych ogółem zarejestrowanych w systemie REGON na 10 000 mieszkańców, ▪ wartość nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach ogółem w mln zł w przeliczeniu na 1 podmiot gospodarczy zarejestrowany w systemie REGON, ▪ liczba podmiotów gospodarczych nowo zarejestrowanych w systemie REGON ogółem na 10 000 mieszkańców, ▪ liczba nowo powstających przedsiębiorstw zagranicznych, ▪ liczba inwestorów technologicznych podejmujących działalność w mieście, ▪ liczba podmiotów w przemyśle kreatywnym w przeliczeniu na 1 000 podmiotów gospodarczych zarejestrowany w systemie REGON, ▪ udział wartości produkcji sprzedanej sektora MŚP w wartości produkcji sprzedanej ogółem bytomskich firm, ▪ liczba spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego zarejestrowanych w systemie REGON na 10 000 mieszkańców, ▪ powierzchnia terenów inwestycyjnych, ▪ powierzchnia zagospodarowanych terenów pod inwestycje, ▪ wartość brutto środków trwałych przedsiębiorstw na jednego mieszkańca.

Trzecią składową systemu wskaźników będą wskaźniki wyrażające realizację projektów strategicznych. Na poziomie strategii wskaźniki te nie są definiowane. Powinny być one określone w trakcie przygotowania projektów i powinny odzwierciedlać zakładane produkty jako efekty projektu oraz rezultaty odzwierciedlające przede wszystkim korzyści dla użytkowników miasta. Wskaźniki będą elementem systemu monitorowania wdrażania strategii, umożliwiając tym samym bieżące śledzenie postępów w osiąganiu założonych na poziomie projektów wskaźników.

7.3. Podmioty wdrażania strategii

Założenia, które zostały poczynione przy podejmowaniu prac nad strategią – w szczególności te dotyczące udziału wielu podmiotów w formułowaniu i realizacji strategii – powinny być dzięki odpowiedniemu systemowi wdrażania zachowywane i rozwijane. **Jednym z weryfikatorów procesu wdrażania strategii jest utrzymanie zainteresowania podmiotów lokalnych strategią oraz udział tych podmiotów w działaniach implementacyjnych.** Wdrażanie strategii wymaga koordynowania aktywności władz lokalnych z aktywnością społeczności lokalnej oraz osiągania niezbędnej komplementarności między tymi aktywnościami. Pierwszym etapem tej koordynacji stały się przeprowadzone na etapie formułowania strategii konsultacje społeczne. Ich kontynuacją będą działania promujące strategię i partnerski sposób jej wdrażania.

Strategia pełni ważną funkcję informacyjną, zarówno dla podmiotów z miasta, jak i jego otoczenia. **Określone w strategii cele i kierunki rozwoju oraz kluczowe partnerskie przedsięwzięcia komunikują różnym podmiotom preferowane (wspierane przez władze lokalne) aktywności społeczne i gospodarcze.**

Powodzenie strategii może być mierzone w różny sposób, lecz w kontekście zawiązywania partnerstwa lokalnego sukces wdrażania strategii można wyrazić poprzez:

- ograniczanie postaw roszczeniowych reprezentowanych przez mieszkańców miasta oraz zaakceptowanie faktu, że władze lokalne są tylko jednym z wielu podmiotów wpływających na charakter i tempo rozwoju miasta,
- liczbę i wartość (nie tylko sprowadzaną do wymiaru ekonomicznego) inicjatyw partnerskich realizowanych na bazie strategii.

Partnerski sposób wdrażania strategii oraz włączanie kolejnych podmiotów do tego procesu wymaga stałego badania sytuacji i oczekiwań podmiotów lokalnych. Częścią systemu wdrażania musi być monitoring nakierowany na rozpoznawanie:

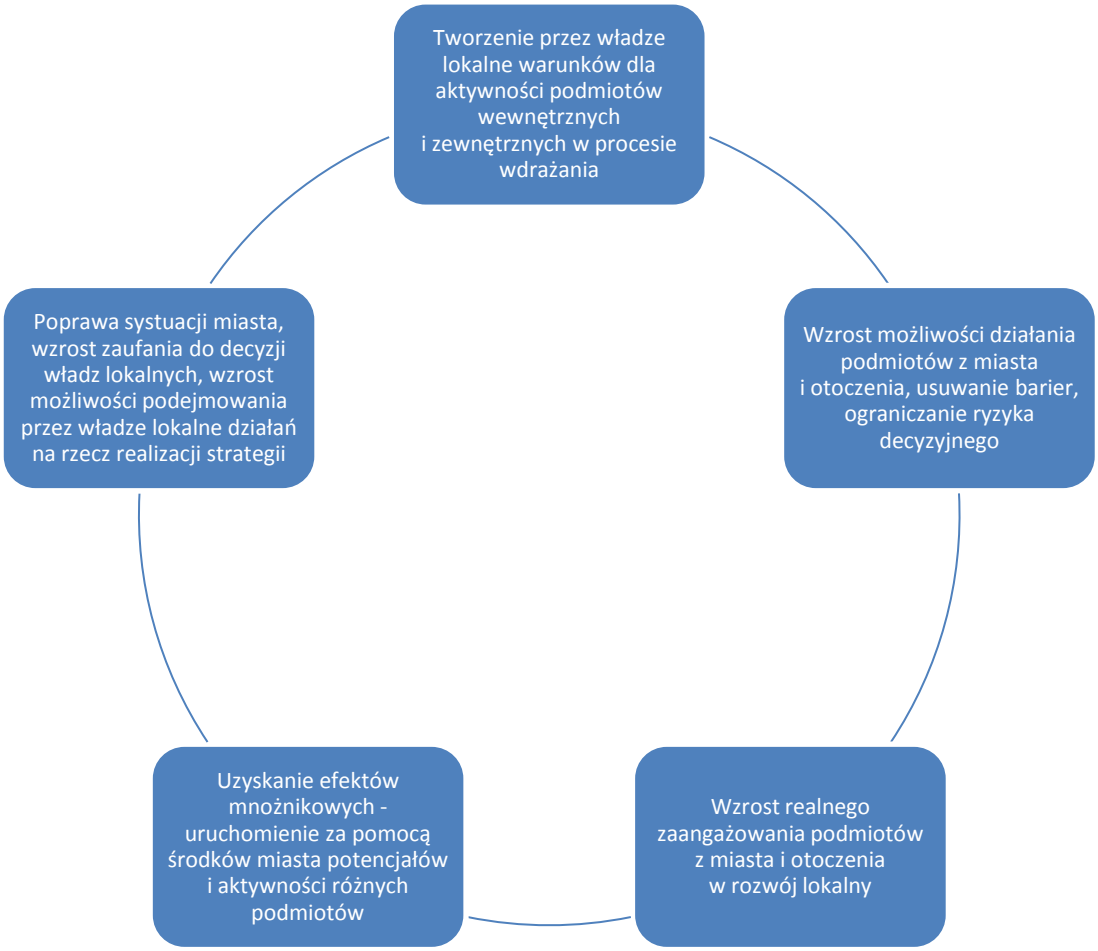
- realnej atrakcyjności strategii dla mieszkańców miasta wyrażającej się w zainteresowaniu podmiotów lokalnych podejmowaniem działań na rzecz realizacji kierunków strategicznych,
- przyczyn, dla których pewne kierunki zapisane w strategii mogą cieszyć się mniejszym zainteresowaniem podmiotów lokalnych,
- barier utrudniających podejmowanie przez mieszkańców działań na rzecz realizacji kierunków strategicznych.

Wyniki wskazanych analiz powinny stanowić podstawę do modyfikowania strategii w sposób odpowiadający oczekiwaniom i aspiracjom podmiotów lokalnych, a równocześnie nie naruszający spójności strategii. Ponadto, powinny służyć do doskonalenia narzędzi wykorzystywanych dla wspierania aktywności podmiotów z miasta.

7.4. Partnerski system wdrażania strategii

Partnerski system wdrażania strategii opiera się na założeniu, że **skuteczność implementacji strategii może być oceniana jedynie przez pryzmat oczekiwań mieszkańców.** Najbardziej wiarygodnym weryfikatorem spełniania przez strategię tych oczekiwań jest realne zaangażowanie społeczności lokalnych w realizację projektów strategicznych. Powiązanie pomiędzy podmiotami w procesie wdrażania strategii przedstawiono na rysunku 8.

Rys. 8. Podmioty w procesie wdrażania strategii



7.5. Władze lokalne w procesie wdrażania strategii

Wzmacnianie roli społeczności lokalnej w kształtowaniu rozwoju miasta jest zgodne z zasadami samorządności, a w szczególności z zasadą subsydiarności. Nie znaczy to, że w takim układzie pozycja władz lokalnych powinna być marginalizowana. **W przewidywanym horyzoncie wdrażania strategii rolą władz lokalnych będzie:**

- **zajmowanie pozycji lidera w wypracowywaniu i wdrażaniu projektów** o wysokiej innowacyjności, podwyższonym ryzyku, zmieniających oblicze miasta, w tym projektów trudnych do wdrożenia z przyczyn rynkowych, a przez to mniej interesujących dla podmiotów prywatnych; skala miasta i jego usytuowanie w aglomeracji zwracają uwagę na znaczenie rozwoju funkcji ponadlokalnych; w tym kontekście, na pierwszy plan wysuwają się projekty naukowe, badawczo-rozwojowe, edukacyjne, społeczne, kulturalne oraz związane z kształtowaniem spójności przestrzennej miasta; jednak sytuacja gospodarcza Bytomia wskazuje, że projekty te powinny być rozpatrywane na tle przemian struktury ekonomicznej

miasta, a w szczególności zasilania jej w nowe idee i rozwiązania napływające z innych sektorów;

- **identyfikowanie części strategii nierealizowanych przez aktywność społeczności lokalnej** i zajmowanie w tych przypadkach przez władzę lokalną pozycji inspiratora, inicjatora bądź samodzielnego realizatora pewnych działań; stałe doskonalenie systemu wspierającego podmioty lokalne w ich działaniach na rzecz rozwoju miasta, w tym poprzez wykorzystywanie narzędzi informatycznych oraz budżetu partycypacyjnego;
- **podejmowanie działań nakierowanych na wzmacnianie pozycji Bytomia w otoczeniu**, czego zwieńczeniem powinna stać się radykalna przebudowa wizerunku miasta oraz wyeksponowanie w nim wartości, które są unikatowe wśród innych śląskich miast.

Tabela 13. Rola władz miasta i podmiotów partnerskich we wdrażaniu strategii

ROLA WŁADZ MIASTA:	ROLA PODMIOTÓW PARTNERSKICH:
▪ jasne komunikowanie kierunków rozwoju miasta, ▪ organizowanie procesu wdrażania i monitorowania w aspekcie koordynacji, zbierania i przetwarzania informacji, wykorzystywania narzędzi dialogu, ▪ tworzenie systemu wsparcia, warunków dla działania podmiotów z miasta i jego otoczenia, ▪ inicjowanie przedsięwzięć o wysokiej innowacyjności, a co za tym idzie wysokim poziomie ryzyka, ▪ bezpośrednia realizacja tych części strategii, które nie są realizowane przez aktywności innych podmiotów, ▪ tworzenie i stałe doskonalenie systemu wsparcia dla podmiotów wdrażających strategię, ▪ promowanie strategii i podejmowanie działań wizerunkowych.	▪ jasne komunikowanie oczekiwań związanych z rozwojem miasta, ▪ podejmowanie działań społecznych i gospodarczych zgodnych z interesem własnym i interesem miasta, ▪ otwartość na współpracę i skłonność do realizacji partnerskich przedsięwzięć, ▪ udział w monitoringu poprzez dzielenie się dostępną wiedzą i zasilanie lokalnego systemu informacyjnego, ▪ promowanie strategii w gremiach, z którymi podmiot jest powiązany.

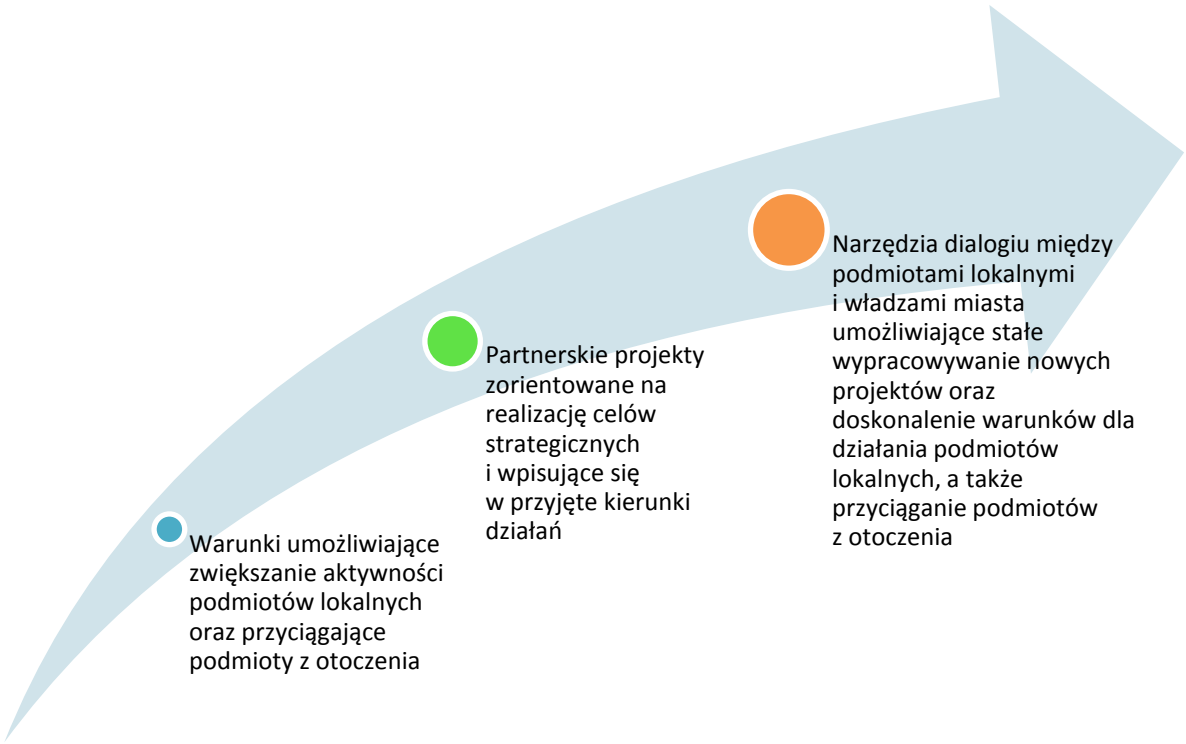
7.6. Przedsięwzięcia partnerskie wdrażające zaktualizowaną strategię

W trakcie prac warsztatowych zostały wypracowane przedsięwzięcia (działania, projekty, propozycje kierunkowe) wspierające wdrażanie strategii rozwoju Bytomia. Zaproponowane przedsięwzięcia można podzielić na dwie grupy:

- partnerskie przedsięwzięcia podmiotów lokalnych wdrażające strategię,

- przedsięwzięcia tworzące warunki dla wdrażania strategii, w szczególności usuwające bariery funkcjonowania podmiotów lokalnych.

Rys. 9. Proces wdrażania strategii rozwoju Bytomia



Identyfikując strategiczne projekty partnerskie, w szczególności projekty dla biznesu, zwrócono uwagę na trzy typy partnerstwa:

- **partnerstwo dla strategii**: zaangażowanie różnych podmiotów w rozwój miasta - zwiększenie zasobów na rzecz rozwoju miasta,
- **partnerstwo dla podmiotów lokalnych**: możliwość realizacji działań w większej skali - możliwość wykorzystywania komplementarnych potencjałów,
- **partnerstwo a pozycja w otoczeniu**: możliwość wchodzenia w sieci relacji z partnerami w otoczeniu - możliwość przyciągania do miasta kooperantów z otoczenia.

Listę wypracowanych podczas warsztatów partnerskich przedsięwzięć wdrażających strategię przedstawiono w tabeli 13. Natomiast w tabeli 14 przedstawiono listę przedsięwzięć wspierających aktywność podmiotów wdrażających strategię.

Tabela 14. Partnerskie przedsięwzięcia wdrażające strategię

PRZEDSIĘWZIĘCIE	ISTOTA PRZEDSIĘWZIĘCIA
Republika Przemysłów Kreatywnych – budowa klastra przemysłów kreatywnych przy wykorzystaniu obiektów poprzemysłowych oraz dorobku kulturalnego Bytomia i miast Aglomeracji Górnośląskiej.	Klaster wirtualny z wiodącą pozycją podmiotów bytomskich oraz udziałem innych podmiotów plasujących działalność w sferze kreatywnej. Stworzenie portalu integrującego podmioty klastra. Przekazanie budynków do wykorzystania przez podmioty klastra – instytucje kultury, firmy kreatywne.
KlasteRRRR – klaster podmiotów zajmujących się rekultywacją terenów, renowacją zabytków, rehabilitacją osiedli mieszkaniowych, rewitalizacją przestrzeni.	Współpraca przedsiębiorców z branży budowlanej. Działalność naukowa i badawczo-rozwojowa wspierająca klaster. Włączenie bytomskich instytucji kultury do działań rewitalizacyjnych w aspekcie społecznym. Stworzenie kompleksowej oferty klastra dla innych miast Aglomeracji Górnośląskiej, regionu i kraju. Wykorzystanie środków przeznaczonych na rewitalizację oraz rozwój inicjatyw klastrowych w nowym okresie programowania.
Podejmowanie w sferze kultury projektów globalnych realizowanych w partnerstwie podmiotów lokalnych (regionalnych).	Aktywizacja środowisk twórczych miasta. Realizacja niekonwencjonalnych projektów kulturalnych. Przyciąganie do miasta odwiedzających i turystów. Promocja miasta przez kulturę.
Stworzenie programu działalności instytucji kultury na rzecz rozpoznawania społeczności lokalnych miasta, ich potrzeb i aspiracji, klimatu społecznego dzielnic.	Uzyskanie informacji odzwierciedlającej autentyczne nastroje społeczne. Możliwość harmonijnego przejścia od diagnozy do wypracowania rozwiązań wdrażanych z udziałem mieszkańców, a animowanych przez instytucje kultury.
System promocji sukcesów środowiska medycznego Bytomia.	Stworzenie wyróżnika miasta w skali krajowej i europejskiej. Wsparcie bytomskiego środowiska medycznego poprzez jego promocję.

Tabela 15. Przedsięwzięcia wspierające aktywność podmiotów wdrażających strategię

PRZEDSIĘWZIĘCIE	ISTOTA PRZEDSIĘWZIĘCIA
Rozwiązania koncentrujące obsługę inwestorów przez ściśle określone podmioty.	Skupienie odpowiedzialności za pozyskanie inwestora i efekty jego przyciągnięcia do miasta.
Stworzenie wielofunkcyjnego geoportalu miasta przy wykorzystaniu narzędzi stosowanych w Bytomiu.	Dostarczanie mieszkańcom dynamicznej informacji o mieście i dostępnej w nim ofercie, w tym ofercie spędzania czasu wolnego. Stworzenie na geoportalu modułu kulturalnego - dedykowany portal prezentujący wszystkie instytucje kulturalne Bytomia oraz ich ofertę. Wykorzystanie geoportalu do wizualizacji przestrzeni miasta. Uwzględnienie w strukturze informacji na geoportalu zróżnicowania dzielnic (lub mniejszych obrębów) na podstawie wskaźników znajdujących się w dyspozycji miasta; identyfikacja procesów społecznych w dzielnicach wartych do wspierania działalnościami kreatywnymi. Publikowanie na geoportalu „pomysłów na miasto" zgłaszanych przez mieszkańców, np. w ramach budżetu partycypacyjnego. Rozbudowa narzędzi istniejących w Bytomiu (geoportali) umożliwiająca konsultowanie różnych decyzji z mieszkańcami – np. plany zagospodarowania przestrzennego. Konsolidacja podmiotów lokalnych dostarczających informacji do geoportalu.
System wymiany informacji między przedsiębiorcami, instytucjami edukacyjnymi i naukowymi oraz samorządem w aspekcie kształtowania kadr dla lokalnego rynku pracy.	Bieżące i perspektywiczne skorelowanie kierunków kształcenia. Udział w procesie kształcenia przedsiębiorców, zwłaszcza w zakresie kształcenia praktycznego.
System informowania przedsiębiorców o polityce miasta.	Ograniczanie ryzyka w decyzjach podejmowanych przez przedsiębiorców. Pełna informacja o dostępnych w mieście udogodnieniach dla przedsiębiorców i inwestorów. Zapoznawanie przedsiębiorców z ograniczeniami, przed jakimi stają władze miasta w realizacji polityki wspierania przedsiębiorczości.
Rzetelna informacja o terenach i obiektach do realizacji inwestycji, w tym o ograniczeniach związanych z inwestowaniem.	Możliwości lepszego zaplanowania inwestycji. Wzrost wiarygodności miasta oraz informacji przekazywanych przez miasto. Wzrost prawdopodobieństwa zagospodarowania terenów ważnych dla rozwoju miasta, zgodnie z jego polityka inwestycyjną.

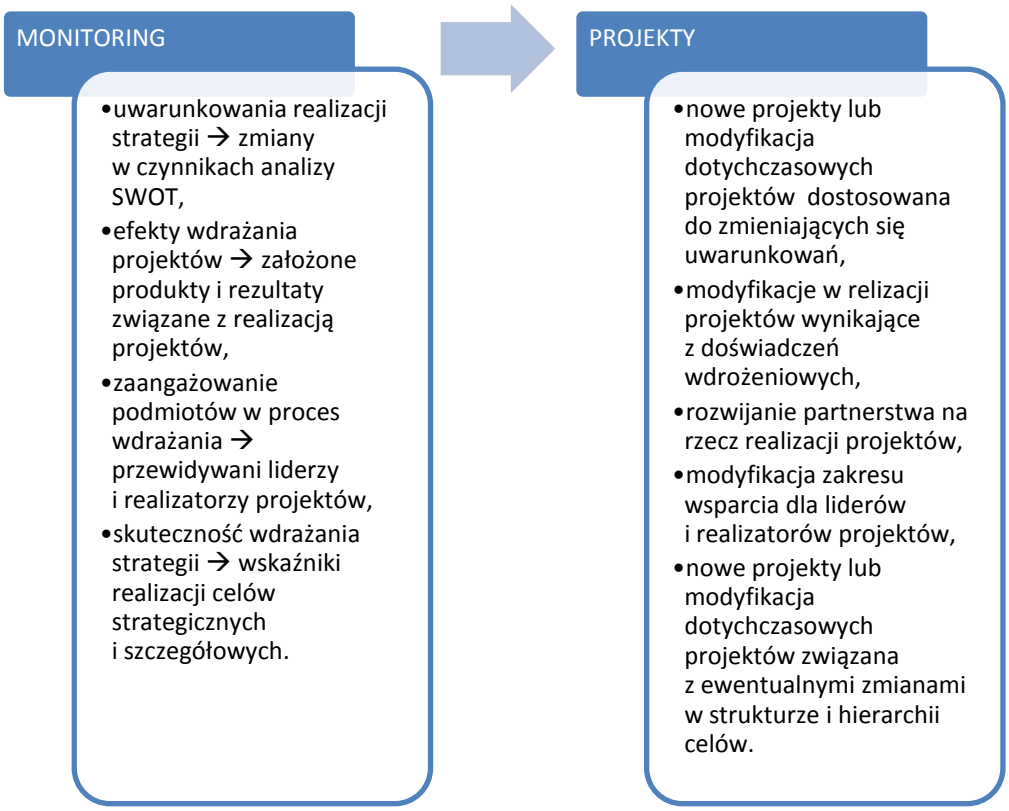
Koordynacja inwestycji prowadzonych przez miasto z przedsiębiorcami.	Eliminowanie sytuacji, w których przedsiębiorcy, zwłaszcza mikro i mali tracą okresowo możliwości prowadzenia swojej działalności.
Porządkowanie i modernizacja podstawowej infrastruktury miasta.	Usuwanie barier technicznych w prowadzeniu działalności gospodarczej.
Profesjonalne stosowanie ustawy o zamówieniach publicznych – pełne wykorzystywanie możliwości jakie tworzy ustawa.	Podniesienia jakości procesu inwestycyjnego w mieście. Uniknięcie „fałszywych oszczędności" sprowadzających się do wydatkowania środków publicznych na działania o niskiej jakości.
Pomoc dla właścicieli chcących odnowić nieruchomości w radzeniu sobie z ograniczeniami tworzonymi przez konserwatorów zabytków.	Odblokowanie działań właścicieli prywatnych. Przemiany w przestrzeni miasta. Włączenie środków prywatnych w działania na rzecz poprawy estetyki miasta.
Doradztwo dla podmiotów zamierzających ubiegać się o wsparcie ze środków zewnętrznych dla realizacji swoich projektów.	Aktywizacja podmiotów lokalnych. Skuteczna realizacja aspiracji podmiotów lokalnych. Zwiększenie środków wspierających rozwój miasta.
System pozyskiwania informacji od mieszkańców.	Rozszerzanie udziału mieszkańców w procesach decyzyjnych. Podejmowanie decyzji w oparciu o opinie mieszkańców, a nie tylko technokratyczne analizy. Podnoszenie zaufania do władzy lokalnej. Wykorzystanie istniejących i rozbudowa systemu punktów w ramach programów aktywności lokalnej.
Internetowa baza ofert bytomskich firm.	Zamieszczanie pełnej informacji promującej firmy. Wykorzystanie bazy jako narzędzia nawiązywania kontaktów między bytomskimi firmami. Umożliwienie bytomskim firmom wejścia do regionalnych i ponadregionalnych sieci współpracy. Stworzenie spójnej, komplementarnej oferty przez podmioty z miasta.
Portal konsorcyjny bytomskich firm.	Wspólne startowanie w przetargach. Kojarzenie firm mogących uzupełniać posiadane potencjały dla realizacji konkretnego zlecenia.
Infrastruktura informatyczna dla biznesu i mieszkańców.	Realizacja działalności gospodarczej w nowej formie przy wykorzystaniu narzędzi teleinformatycznych. Poszerzenie rynków, na których działają bytomskie firmy. Możliwości wejścia bytomskich firm do regionalnych i ponadregionalnych sieci współpracy. Rozwój nowych form zatrudnienia (telepraca) umożliwiających bytomskim firmom pozyskanie pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach.

7.7. Otwartość i elastyczność strategii

Tak jak wskazano wcześniej strategia nie może być traktowana jako dokument statyczny. **Zmienność uwarunkowań w mieście i jego otoczeniu jednoznacznie wskazują na konieczność stałego dostosowywania zarówno strategii, jak też metod i narzędzi jej wdrażania do aktualnego kontekstu.** Otwartość i elastyczność strategii opierają się na dwu podstawach:

- monitoringu uwarunkowań i efektów wdrażania strategii,
- warunkach do zgłaszania i realizowania kolejnych projektów wdrażających dokument odpowiadających aktualnej sytuacji miasta.

Rys. 10. Kreowanie projektów wdrożeniowych w oparciu o system monitoringu strategii rozwoju Bytomia

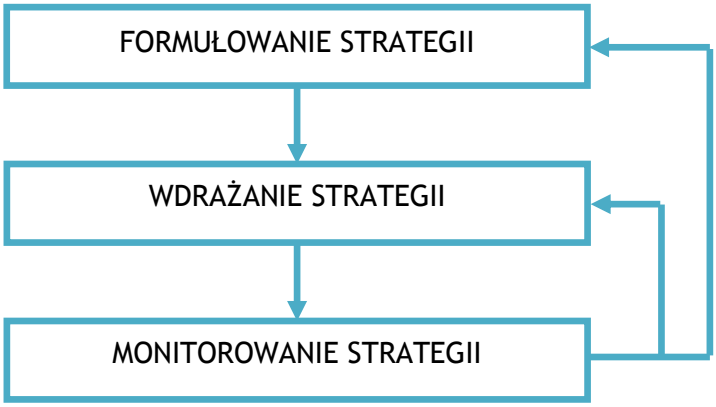


Otwartość strategii oznacza także, że należy uwzględniać możliwość bieżącej, a nie tylko cyklicznej aktualizacji strategii. Wyniki wielopłaszczyznowego monitoringu powinny być wykorzystywane do kontekstowych zmian strategii i całego procesu strategicznego. Strategia rozwoju miasta Bytom to opracowanie stanowiące tylko jeden z podstawowych elementów systemu zarządzania strategicznego. System ten obejmuje trzy zasadnicze bloki czynności:

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

Wskazane bloki wyznaczają sposób myślenia o potencjalnych aktualizacjach dokumentu.

Rys. 11. Ciągłość procesu strategicznego oparta na systemie monitoringu strategii



Poszczególne bloki powiązane są między sobą relacjami, które ilustruje powyższy schemat. Monitoring strategii powinien sygnalizować konieczność dokonania korekt w treści strategii lub sposobie jej wdrażania. **Strategia to nie tyle dokument, co elastyczna koncepcja, dostosowywana do zmieniających się uwarunkowań rozwoju lokalnego. Konieczność zapewnienia elastyczności związana jest przede wszystkim z długim horyzontem wdrażania strategii i nieuniknionym występowaniem w tym czasie zmian w oczekiwaniach mieszkańców i uwarunkowaniach rozwoju, w szczególności zaś w obrębie wyzwań i presji niesionych przez otoczenie.**

Strategia rozwoju Bytomia stanowi fundament systemu planowania lokalnego. Z dokumentu tego wyprowadzane powinny być kolejne opracowania strategiczne i programowe dotyczące specyficznych, ważnych dla miasta zagadnień rozwojowych. W przypadku Bytomia powinny to być w szczególności opracowania związane z zagadnieniami rewitalizacji, zmian przestrzeni, wzmacniania relacji między podmiotami gospodarczymi. Ponadto, ze względu na zróżnicowania między dzielnicami miasta wskazane jest tworzenie opracowań adresowanych do konkretnych obszarów.

Rys. 12. Miejsce strategii w systemie planowania rozwoju Bytomia

7.8. Kryteria wyboru projektów strategicznych

Wdrożenie strategii w oparciu o projekty strategiczne, w tym partnerskie, wymaga przyjęcia możliwie precyzyjnych, a równocześnie wielowymiarowych kryteriów selekcji projektów zgłaszanych przez podmioty lokalne. Poniżej zaprezentowano listę proponowanych kryteriów wraz z towarzyszącymi im wskaźnikami.

Tabela 16. Kryteria selekcji projektów na rzecz wdrażania strategii rozwoju Bytomia

RODZAJ KRYTERIUM	WSKAŹNIKI REALIZACJI KRYTERIUM	PUNKTACJA PROJEKTU WEDŁUG WSKAŹNIKÓW
Kryteria zasadnicze		
1. Strategiczne znaczenie projektu – kryterium I	▪ liczba celów strategicznych realizowanych przez projekt (patrz tabela nr 5)	brak powiązania z celami – projekt odrzucany 1 pkt – powiązanie z jednym celem strategicznym 2 pkt – powiązanie z więcej niż jednym celem strategicznym
2. Strategiczne znaczenie projektu – kryterium II	▪ liczba wskaźników wspieranych przez realizację projektu (patrz tabela nr 12)	brak powiązania ze wskaźnikami – projekt odrzucany 1 pkt – powiązanie z 1-3 wskaźnikami 2 pkt – powiązanie z więcej niż trzema wskaźnikami
3. Wdrożeniowe znaczenie projektu	▪ liczba kierunków działań, w realizację których projekt się wpisuje (patrz tabela nr 5)	brak powiązania z kierunkami – projekt odrzucany 0 pkt – powiązanie z jednym kierunkiem 1 pkt – powiązanie z 2-3 kierunkami 2 pkt – powiązanie z 4 więcej kierunkami
4. Dostosowanie projektu do uwarunkowań	▪ liczba sił lub szans wykorzystywanych przez projekt oraz liczba słabości lub zagrożeń niwelowanych przez projekt (patrz tabele nr 7-10 w pozycjach odnoszących się do tych dziedzin priorytetowych, które są powiązane z projektami)	brak powiązania uwarunkowaniami – projekt odrzucany 1 pkt – do 10 uwarunkowań powiązanych z projektem 2 pkt – ponad 10 uwarunkowań powiązanych z projektem
Kryteria uzupełniające		
5. Finansowy efekt mnożnikowy projektu	▪ stosunek wielkości wsparcia udzielonego z budżetu miasta do ogólnej wartości projektu	0 pkt – powyżej 75% 1 pkt – ponad 50% lecz mniej niż 75% 2 pkt – od 0% do 50%
6. Skuteczność pozyskiwania środków zewnętrznych	▪ stosunek wielkości środków pozyskanych na realizację projektu ze źródeł zewnętrznych do ogólnej wartości projektu	0 pkt – od 0% do 25% 1 pkt – powyżej 25% lecz poniżej 75% 2 pkt – powyżej 75%
7. Trwałość projektu	▪ czas uzyskiwania korzyści z realizacji projektu (wskazanie konkretnych rezultatów)	0 pkt – korzyści bezpośrednio związane z realizacją projektu, nie podtrzymywane w czasie po zakończeniu realizacji projektu 1 pkt – korzyści podtrzymywane co najmniej rok po zakończeniu realizacji projektu 2 pkt – korzyści podtrzymywane przez ponad rok po zakończeniu realizacji projektu
8. Obciążenia budżetu w wyniku zrealizowania projektu	▪ stosunek kosztów utrzymania rezultatów projektu do jego wartości całkowitej	0 pkt – powyżej 75% 1 pkt – ponad 30% lecz mniej niż 75% 2 pkt – od 0% do 30%

7.9. Syntetyczna lista zasad wdrażania strategii

Omówione zasady wdrażania strategii zostały w formie syntetycznej przedstawione i uporządkowane w poniższej tabeli.

Tabela 17. Zasady wdrażania strategii rozwoju Bytomia

L.P.	ZASADY WDRAŻANIA STRATEGII	CHARAKTERYSTYKA ZASAD WDRAŻANIA STRATEGII
1.	**Strategia pozostanie dokumentem otwartym,** do którego będą mogły być okresowo włączone nowe projekty, zgłaszane zarówno przez władze lokalne, jak i społeczność lokalną.	Do strategii będą wprowadzane te projekty, dla których: ▪ wypełniono kompletną, poprawną kartę projektową, zawierającą dokładny opis przedsięwzięcia, uzasadniającą znaczenie projektu dla rozwoju miasta lub zaspokojenia oczekiwań określonej grupy mieszkańców, ▪ określono orientacyjne koszty realizacji projektu oraz wskazano potencjalne źródła finansowania, ▪ zaproponowano lidera projektu, który jest gotów wziąć na siebie podstawowe obowiązki organizacyjne, a także pozyskać partnerów do realizacji projektu.
2.	**Strategia będzie promowana wśród mieszkańców** w celu pozyskania ich zainteresowania i włączenia w proces wdrażania.	Strategia będzie promowana poprzez opracowanie serii skrótowych publikacji adresowanych do konkretnych grup odbiorców. Syntezy strategii będą zawierały: ▪ wyciąg z celów strategicznych, kierunków i przedsięwzięć, które dla danej grupy mieszkańców mogą być najbardziej interesujące, ▪ zakres i zasady pozyskania wsparcia dla realizacji projektów podejmowanych przez zainteresowane podmioty. Pierwszymi grupami, dla których opracowane zostaną syntezy będą: ▪ bytomscy przedsiębiorcy, ▪ działacze organizacji pozarządowych, ▪ młodzież miasta, ▪ środowiska twórcze. Strategia zostanie w przyjaznej formie graficznej zamieszczona na stronie internetowej miasta.
3.	Poprawienie **komunikacji między władzami lokalnymi a podmiotami lokalnymi.**	W ramach procesu wdrażania należy zwrócić uwagę na poprawę systemu komunikacji między władzami lokalnymi a podmiotami w mieście i otoczeniu. W tym celu będą podejmowane następujące typy działań: ▪ nowe formy komunikacji przy wykorzystaniu

		nowoczesnych narzędzi internetowych, w tym narzędzi interaktywnych, ▪ narzędzia zbierania informacji od podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem miasta, w tym narzędzia internetowe, ▪ wypracowanie metod komunikacji z liderami opinii w mieście, to jest podmiotami (osobami), które mogą pełnić rolę pośredników w kontaktach z miastem przybliżając władzom potrzeby podmiotów lokalnych oraz przekazując do środowisk lokalnych założenia polityki miejskiej.
4.	Stworzenie podstaw **budżetowych** dla wdrażania strategii.	Określanie w kolejnych latach części budżetu lokalnego przeznaczanego na wdrażanie strategii w podziale na: ▪ zadania strategiczne realizowane samodzielnie przez władze lokalne, ▪ projekty partnerskie kreowane i realizowane przez podmioty lokalne.
5.	**Główny nurt wdrażania strategii** będzie obejmował realizację projektów.	Lista projektów wdrożeniowych będzie w pierwszym rzędzie obejmowała projekty wypracowane na etapie formułowania strategii, a w dalszej kolejności projekty zgłaszane w toku wdrażania strategii. Będą to różnego rodzaju koncepcje i działania organizujące: ▪ aktywność mieszkańców i innych podmiotów lokalnych, ▪ aktywność władz lokalnych, ▪ aktywność zewnętrznych podmiotów wchodzących w partnerstwa z podmiotami lokalnymi.
6.	**Zarządzanie wdrażaniem strategii nie będzie miało charakteru rozproszonego.** Odbędzie się w oparciu o powołane zespoły składające się z przedstawicieli Urzędu Miejskiego w Bytomiu oraz liderów lokalnych. Wdrażanie strategii będzie wspomagane narzędziem informatycznym.	Rolą Urzędu Miejskiego w Bytomiu będzie stałe monitorowanie efektów wdrażania i proponowanie korekt w strategii oraz łączenie propozycji zgłaszanych przez liderów lokalnych w trakcie procesu wdrażania. Struktura zespołu: ▪ **Zespół ds. Programowania Rozwoju Bytomia do 2022 r.** – z reprezentacją środowisk liderskich zaangażowanych w rozwój miasta; prace Zespołu mają głównie charakter programowy, a okresowo także charakter ewaluacyjny. ▪ **Zespół Wdrażający –** jest swoistym organem wykonawczym dla Zespołu ds. Programowania, a jego działania mają charakter wdrożeniowy oraz polegają na wspomaganiu Zespołu ds. Programowania w nadzorze i ocenie wykonania strategii.

		Dzięki systemowi monitorowania wdrażania strategii nastąpi koncentracja i integracja informacji wymaganych dla oceny postępu w realizacji celów i kierunków strategicznych.
7.	Prowadzony będzie **stały monitoring dostępnych zasobów niezbędnych** dla sprawnego wdrażania strategii.	Działania te będą odnosiły się zarówno do wewnętrznych jak i zewnętrznych środków, które będą mogły być wykorzystane na rzecz realizacji kolejnych projektów. W szczególności monitorowane powinny być środki pochodzące z Regionalnego Programu Operacyjnego i krajowych Programów Operacyjnych przeznaczane na: ▪ rewitalizację, ▪ ochronę środowiska, ▪ poprawę jakości kapitału ludzkiego i społecznego, ▪ kształtowanie nowej gospodarki w oparciu o wykorzystanie innowacji oraz transfer wiedzy między sektorem nauki, edukacji i biznesu.
8.	Strategia będzie **skoordynowana z przyjętymi na szczeblu regionu i kraju programami operacyjnymi.**	Zapisy strategii nie będą pozostawały w sprzeczności z innymi przyjmowanymi programami operacyjnymi, a nowo powstające dokumenty lokalne nie będą stały w sprzeczności ze strategią.
9.	Uruchomiony zostanie **„bank projektów”** pozwalający podmiotom lokalnym na stałe wpływanie na kierunki i sposoby wdrażania strategii.	Bank projektów, jako element systemu monitoringu wdrażania, działać będzie poprzez: ▪ inspirowanie mieszkańców i innych podmiotów do zgłaszania projektów zgodnych ze strategią, ▪ przygotowywanie bazy, z której będą wybierane projekty o największych możliwościach realizacyjnych (zwłaszcza w kontekście skorzystania z zewnętrznych źródeł wsparcia).
10.	**Przyjmowanie projektów** do realizacji w ramach strategii.	W kolejnych horyzontach wdrażania dokumentu będą przyjmowane do realizacji projekty, w szczególności zgłaszane przez partnerów lokalnych. Preferować należy projekty, które spełniają generalne warunki: ▪ wysoki wymiar oczekiwanych pozytywnych efektów dla społeczności lokalnej oraz wpływ na strategiczny (kompleksowy i długofalowy) na rozwój lokalny, ▪ stwarzanie dobrych warunków wyjściowych dla realizacji kolejnych projektów i komplementarność wobec innych projektów, ▪ poprawa regionalnego wizerunku miasta, stwarzanie pozytywnych wyróżników Bytomia w otoczeniu,

		▪ społeczna akceptacja projektu, wyrażana przede wszystkim poprzez zaangażowanie mieszkańców w realizację projektu, ▪ poziom kosztów, jakie musi ponieść miasto na realizację projektów, ▪ finansowy efekt mnożnikowy wyrażony możliwościami pomnażania środków zainwestowanych przez miasto w realizację projektu (zdolność do koncentrowania wokół projektów podmiotów inwestujących własne środki finansowe lub pozyskiwania wsparcia z dostępnych funduszy), ▪ możliwość podtrzymywania projektu i efektów w długim horyzoncie czasu przy spadających nakładach miasta na funkcjonowanie projektu, ▪ czas uzyskania efektów z tytułu realizacji projektu (w tym pojawienie się zauważalnych dla społeczności lokalnej efektów cząstkowych, nawet jeżeli ostateczne sfinalizowanie projektu jest odległe). Szczegółowe kryteria wyboru projektów przedstawiono w tabeli 16.
11.	**Partnerska realizacja projektów**	W ramach partnerskiego systemu realizacji projektów należy: ▪ ustalić podmiot będący liderem wdrażania, ▪ przygotować plan realizacji projektu w danym roku kalendarzowym (harmonogram), ▪ przygotować coroczne sprawozdanie z realizacji projektów.

8. Relacje między zaktualizowanymi celami strategicznymi Bytomia a celami strategicznymi województwa śląskiego, kraju oraz Strategii Europa 2020

Proponowane dla zaktualizowanej strategii rozwoju Bytomia cele strategiczne są w pełni spójne z celami strategicznymi zawartymi w kluczowych dokumentach regionalnych, krajowych i europejskich, w tym z zapisami:

- **Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+",**
- **Strategii Rozwoju Kraju 2020,**
- **Strategii Europa 2020.**

Tabela 18. Relacje między celami strategii rozwoju Bytomia a celami strategicznymi województwa śląskiego

	Cele strategiczne województwa śląskiego			
Cele strategiczne Bytomia	C1. Województwo śląskie regionem nowej gospodarki rozwijającej się w oparciu o innowacyjność i kreatywność	C2. Województwo śląskie regionem o wysokiej jakości życia opierającej się na powszechnej dostępności do usług publicznych o wysokim standardzie	C3. Województwo śląskie regionem atrakcyjnej i funkcjonalnej przestrzeni	C4. Województwo śląskie regionem otwartym będącym istotnym partnerem rozwoju Europy
C I/1 Bytom miastem zrewitalizowanych przestrzeni publicznych i odnowionych centrów dzielnic.			☑	
C I/2 Bytom miastem zasobów mieszkaniowych o wysokim standardzie.		☑		
C I/3 Bytom miastem powszechnej dostępności do wysokiej jakości różnorodnych usług publicznych.		☑		

C I/4	Bytom miastem zrównoważo-nego systemu transportowego i metropolital-nym węzłem komunikacyjnym.			☑	☑
C II/1	Bytom miastem rozwiązań zapewniających swym mieszkańcom bezpieczeństwo ekologiczne.		☑	☑	
C II/2	Bytom miastem o wysokim poziomie bioróżnorod-ności.			☑	
C III/1	Bytom miastem sprzyjającym rozwijaniu talentów i zainteresowań oraz aktywnych form spędzania czasu wolnego.		☑		
C III/2	Bytom miastem o wyróżniającej pozycji kulturalnej opartej na podtrzymywaniu i eksponowaniu wielokulturo-wości swego dziedzictwa historycznego.		☑		☑
C IV/1	Bytom miastem mieszkańców, których przedsiębior-czość i kwalifikacje zawodowe napędzają rozwój lokalnej gospodarki.	☑	☑		

C IV/2	Bytom miastem zdywersyfiko-wanej działalności produkcyjnej i nowej gospodarki oraz miejscem świadczenia zaawansowa-nych usług.	☑	☑

Tabela 19. Relacje między celami strategii rozwoju Bytomia a obszarami strategicznymi „Strategii Rozwoju Kraju 2020"

		Obszary strategiczne Strategii Rozwoju Kraju 2020		
	Cele strategiczne Bytomia	Sprawne i efektywne państwo	Konkurencyjna gospodarka	Spójność społeczna i terytorialna
C I/1	Bytom miastem zrewitalizowanych przestrzeni publicznych i odnowionych centrów dzielnic.			☑
C I/2	Bytom miastem zasobów mieszkaniowych o wysokim standardzie.			☑
C I/3	Bytom miastem powszechnej dostępności do wysokiej jakości różnorodnych usług publicznych.	☑		☑
C I/4	Bytom miastem zrównoważonego systemu transportowego i metropolitalnym węzłem komunikacyjnym.		☑	☑
C II/1	Bytom miastem rozwiązań zapewniających swym mieszkańcom bezpieczeństwo ekologiczne.		☑	
C II/2	Bytom miastem o wysokim poziomie bioróżnorodności i georóżnorodności.		☑	
C III/1	Bytom miastem sprzyjającym rozwijaniu talentów i zainteresowań oraz aktywnych form spędzania czasu wolnego.		☑	☑
C III/2	Bytom miastem o wyróżniającej pozycji kulturalnej opartej na podtrzymywaniu i eksponowaniu wielokulturowości swego dziedzictwa historycznego.		☑	☑

C IV/1	Bytom miastem mieszkańców, których przedsiębiorczość i kwalifikacje zawodowe napędzają rozwój lokalnej gospodarki.	☑
C IV/2	Bytom miastem zdywersyfikowanej działalności produkcyjnej i nowej gospodarki oraz miejscem świadczenia zaawansowanych usług.	☑

Tabela 20. Relacje między celami strategii rozwoju Bytomia a priorytetami „Strategii Europa 2020"

		PRIORYTETY STRATEGII EUROPA 2020		
CELE STRATEGICZNE BYTOMIA		Rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji	Rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej	Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną
C I/1	Bytom miastem zrewitalizowanych przestrzeni publicznych i odnowionych centrów dzielnic.			☑
C I/2	Bytom miastem zasobów mieszkaniowych o wysokim standardzie.			☑
C I/3	Bytom miastem powszechnej dostępności do wysokiej jakości różnorodnych usług publicznych.			☑
C I/4	Bytom miastem zrównoważonego systemu transportowego i metropolitalnym węzłem komunikacyjnym.		☑	☑
C II/1	Bytom miastem rozwiązań		☑	

	zapewniających swym mieszkańcom bezpieczeństwo ekologiczne.			
C II/2	Bytom miastem o wysokim poziomie bioróżnorodności i georóżnorodności.		☑	
C III/1	Bytom miastem sprzyjającym rozwijaniu talentów i zainteresowań oraz aktywnych form spędzania czasu wolnego.			☑
C III/2	Bytom miastem o wyróżniającej pozycji kulturalnej opartej na podtrzymywaniu i eksponowaniu wielokulturowości swego dziedzictwa historycznego.			☑
C IV/1	Bytom miastem mieszkańców, których przedsiębiorczość i kwalifikacje zawodowe napędzają rozwój lokalnej gospodarki.	☑		
C IV/2	Bytom miastem zdywersyfikowanej działalności produkcyjnej i nowej gospodarki oraz miejscem świadczenia zaawansowanych usług.	☑		

9. PROCES AKTUALIZACJI STRATEGII, WNIOSKI Z OCENY ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO ORAZ PRZEBIEG KONSULTACJI SPOŁECZNYCH

Prace nad aktualizacją „Strategii Rozwoju Bytomia na lata 2009-2020" rozpoczęto w kwietniu 2013r. pod kierunkiem eksperckim dra Krzysztofa Wrany, pracownika naukowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Określono zasady, tryb i harmonogram aktualizacji strategii. Prace zaplanowano w dwóch etapach.

- I etap miał charakter przygotowawczy do sformułowania nowej wersji dokumentu i został zrealizowany zgodnie z harmonogramem do 4 listopada 2013r.,
- II etap obejmował opracowanie ostatecznej wersji dokumentu oraz przygotowanie systemu monitorowania i oceny wdrażanej strategii i został zrealizowany do 30 kwietnia 2014r.

W ramach prac nad aktualizacją dokumentu zorganizowano szereg spotkań o charakterze warsztatowym. Łącznie przeprowadzono 8 warsztatów strategicznych, w tym warsztaty z: środowiskiem przedsiębiorców, przedstawicielami bytomskiego środowiska medycznego, przedstawicielami bytomskich przemysłów kreatywnych i organizacji pozarządowych, radnymi, przedstawicielami poszczególnych wydziałów urzędu miejskiego oraz miejskich jednostek organizacyjnych. W trakcie prac warsztatowych zostały wypracowane wstępne przedsięwzięcia (działania, projekty, propozycje kierunkowe), wspierające wdrażanie strategii rozwoju Bytomia. Zaproponowane przedsięwzięcia podzielono na dwie grupy:

- partnerskie przedsięwzięcia podmiotów lokalnych wdrażające strategię (tabela 14),
- przedsięwzięcia tworzące warunki dla wdrażania strategii, w szczególności usuwające bariery funkcjonowania podmiotów lokalnych (tabela 15).

W celu usprawnienia koordynacji prac nad aktualizacją strategii oraz projektami, które mogłyby być przedmiotem wsparcia w ramach nowej perspektywy finansowej w grudniu 2013r. prezydent Bytomia powołał zespół ds. programowania rozwoju miasta do roku 2022. Do głównych zadań zespołu należy przygotowanie oraz sprawne wdrożenia projektów przewidzianych do realizacji w lata 2014-2022 przy współfinansowaniu funduszy europejskich. W skład zespołu wchodzą m.in. przedstawiciele wydziałów Urzędu Miejskiego w Bytomiu oraz miejskich jednostek organizacyjnych i spółek. Zapewnienie koordynacji jest kluczowe w momencie aktualizacji dokumentów strategicznych gminy oraz przygotowywania pakietu projektów przewidzianych do wsparcia w nowej perspektywie Unii Europejskiej. Zespół prowadzi swoje prace niezależnie od przeprowadzanych warsztatów i spotkań z przedstawicielami innych środowisk miejskich.

W maju 2014 roku projekt strategii poddano konsultacjom wewnętrznym w ramach ww. zespołu. W procesie konsultacji zebrano 62 uwagi, z których większość uwzględniono. **W czerwcu 2014 roku przystąpiono do zlecenia przeprowadzenia procedury oddziaływania na środowisko projektu strategii.** W prognozie przeanalizowano możliwy wpływ celów, kierunków i partnerskich przedsięwzięć ujętych w strategii na poszczególne komponenty środowiska, w tym na zdrowie ludzi.

Wynik przeprowadzonej oceny oddziaływania na środowisko wskazują, że brak realizacji dokumentu skutkował będzie dalszym pogarszaniem stanu środowiska na obszarze miasta, co będzie wynikiem utrzymania dotychczasowych negatywnych trendów. Nie będą bowiem realizowane działania związane ze stosowaniem rozwiązań sprzyjających środowisku oraz hamujące nadmierną ingerencję człowieka w środowisko. Nawet jeżeli miejscowo wystąpią korzyści wynikające z odstąpienia od wdrożenia strategii to nie przewyższą one strat, jakie z punktu widzenia środowiska, mogą wystąpić w takim przypadku. Ponadto z przeprowadzonych analiz wynika, że nie ma konieczności wskazywania rozwiązań alternatywnych do rozwiązań zaproponowanych w strategii. Wynika to z tego, że zapisy dokumentu skłaniają do wykorzystania zasobów miasta w sposób planowy, z poszanowaniem praw rządzących środowiskiem, a realizacja proponowanych rozwiązań sprzyjać będzie ochronie środowiska i zrównoważonemu rozwojowi. Prognoza oddziaływania na środowisko zawiera rekomendacje, które zostały uwzględnione w projekcie strategii. Mają one na celu wzmocnienie kwestii środowiskowych w jej zapisach.

W okresie od 21 lipca do 11 sierpnia 2014 projekt „Strategii Rozwoju Miasta. Bytom 2020+" wraz z prognozą jej oddziaływania na środowisko został poddany zewnętrznym konsultacjom społecznym. Zgodnie z art. 57 i art. 58 ustawy o udostępnieniu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U.2013.1355 j.t.) Prezydent Bytomia skierował do Regionalnego Dyrektora Ochrony Środowiska i Śląskiego Państwowego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego projekt dokumentu strategii wraz z prognozą jej oddziaływania na środowisko. **W sierpniu 2014 roku organy ochrony środowiska pozytywnie zaopiniowały przedstawione dokumenty, nie wnosząc żadnych uwag.** Ogłoszenie o konsultacjach zostało zamieszczone m.in. na stronie internetowej Urzędu Miejskiego w Bytomiu, w Biuletynie Informacji Publicznej, na tablicy ogłoszeń urzędu oraz na platformie konsultacji społecznych. Konsultacje zostały przeprowadzone w formie pisemnej i elektronicznej, z wykorzystaniem formularza konsultacyjnego. Uczestnicy konsultacji mogli zgłaszać propozycje, uwagi i opinie do projektu strategii za pomocą formularza elektronicznego oraz osobiście w wybranych placówkach na terenie miasta. W czasie trwania konsultacji, w ramach realizowanego programu edukacji obywatelskiej, odbyło się spotkanie pracowników Wydziału Strategii i Funduszy Europejskich z mieszkańcami dzielnicy Bobrek. Celem spotkania było zapoznanie mieszkańców z założeniami „Strategii Rozwoju Miasta. Bytom 2020+" oraz przebiegiem konsultacji społecznych. **W trakcie konsultacji zgłoszono do dokumentu strategii łącznie 23 uwagi, które zostały rozpatrzone i w większości uwzględnione w ostatecznej wersji dokumentu. Wyniki przeprowadzonych konsultacji społecznych zostały opublikowane na stronie internetowej Urzędu Miejskiego w Bytomiu.**

10. UCZESTNICY PROCESU AKTUALIZACJI STRATEGII

„Strategia Rozwoju Miasta. Bytom 2020+" jest wynikiem prac warsztatowych z przedstawicielami środowisk: przedsiębiorców, sektora medycznego, przemysłów kreatywnych i organizacji pozarządowych oraz radnych, władz miasta i przedstawicieli wybranych wydziałów Urzędu Miejskiego w Bytomiu oraz miejskich jednostek organizacyjnych. Metodologię przeprowadzenia warsztatów oraz prezentacji ich wyników w postaci dokumentu końcowego opracował ekspert zewnętrzny dr Krzysztof Wrana.

Do udziału w pracach nad aktualizacją dokumentu strategii zaproszone zostały następujące osoby:

1.	Abłamowicz Dominik	Dyrektor Muzeum Górnośląskiego w Bytomiu
2.	Antonik – Kłopot Klaudia	Centrum Handlowe Atrium Plejada Bytom
3.	Arendt Jerzy prof. dr hab. n. med.	Szpital Specjalistyczny nr 1 w Bytomiu
4.	Badura Roman	RB Rowerek
5.	Balukiewicz Małgorzata	Dyrektor Kolegium Nauczycielskiego w Bytomiu
6.	Bartyla Damian	Prezydent Bytomia
7.	Batog Krzysztof	Impresariat Krzysztof Batog
8.	Bieda Halina	Radna Rady Miejskiej w Bytomiu
9.	Bieda Michał	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
10.	Bieniek Tadeusz	Daw - Bytom Sp. z o.o.
11.	Blaut Wojciech	Dyrektor Zarządzający Bytomskim Parkiem Przemysłowym
12.	Bonk Henryk	II Zastępca Prezydenta Bytomia
13.	Borzucka Sylwia	Cerkolor Sp. z o. o.
14.	Brzenczek Marek	Opa - Carbo Sp. z o. o.
15.	Brzezina Maciej	Kierownik Referatu Analiz, Obsługi Inwestora i Współpracy z Zagranicą UM w Bytomiu
16.	Bucholc Wiesława	Naczelnik Wydziału Realizacji Inwestycji i Remontów UM w Bytomiu
17.	Bula Piotr	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
18.	Buszek Michał	Przewodniczący Rady Śląskiej Okręgowej Izby Architektów
19.	Chłopecka Hanna	Dyrektor Zespołu Policealnych Szkół Medyczno-Społecznych w Bytomiu
20.	Chłopek Andrzej	Prezes Zarządu Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego S. A.
21.	Czajka Jerzy	Czajka – Auto Sp. z o. o.
22.	Czajkowski Krzysztof	Ekoprod Sp. z o.o.
23.	Czekaj Zbigniew	PPHU Hanpol
24.	Daniluk – Lipińska Katarzyna	Dyrektor Miejskiej Pracowni Urbanistycznej
25.	Dąbrowski Bartosz	Likpol Sp. z o. o.
26.	Dąbrowski Michał	Prezes Zarządu Bytomskiej Agencji Rozwoju Inwestycji Sp. z o. o.
27.	Dolewka Henryk	Prezes Zarządu Przedsiębiorstwa Energetyki Cieplnej Sp. z o. o. w Bytomiu
28.	Dolina Marek	ArcelorMittal Distribution Solutions Poland Sp. z o. o.
29.	Dołhun Anna	Zakład Planowania Przestrzennego Towarzystwa Urbanistów Polskich
30.	Domagała Paweł	Interstal S. J.
31.	Domogała Izabela	Naczelnik Wydziału Strategii i Funduszy Europejskich UM w Bytomiu
32.	Drabina Jan prof. dr hab.	Prezes Towarzystwa Miłośników Bytomia
33.	Drogoś Włodzimierz	Naczelnik Wydziału Obrotu Nieruchomościami UM w Bytomiu
34.	Dumnicki Artur	Przewodniczący Rady Bytomskich Organizacji Pozarządowych
35.	Dziub Leszek	Firma Przemysłowo-Budowlana "Lechbud"
36.	Fiszer Bogdan	Conbelts Bytom S. A.
37.	Gajos Krzysztof	Sponsor Plus Sp. z o. o.
38.	Gajowiak Krzysztof	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
39.	Gapiński Tadeusz	Gabud Bytom

40.	Gierczak – Szczepańczyk Jadwiga	Prezes Zarządu Spółdzielni Mieszkaniowej „Centrum”
41.	Glatte Michał	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
42.	Głogowski Andrzej	Naczelnik Wydziału Zarządzania Kryzysowego UM w Bytomiu
43.	Goczoł Lucjan	Kierownik Referatu Planowania Strategicznego i Funduszy Europejskich UM w Bytomiu
44.	Gogoliński Piotr	Prezes Zarządu Bytomskiej Spółdzielni Mieszkaniowej
45.	Goik Magdalena	Rada Bytomskich Organizacji Pozarządowych
46.	Goli Michał	GC Investment S. A.
47.	Gorzkowski Marek	Naczelnik Wydziału Spraw Komunalnych
48.	Greczkowicz Tomasz	Petralana S. A.
49.	Grzesiok Roman	Jupol S. A.
50.	Grzybowski Andrzej	Pracownia Projektowa Alina i Andrzej Grzybowscy Architekci
51.	Hanke Jacek	Digital Core Design Sp. z o. o.
52.	Herisz Ireneusz	Dyrektor Młodzieżowego Domu Kultury nr 1 w Bytomiu
53.	Huras Dorota	Dyrektor Gimnazjum nr 11 w Bytomiu
54.	Jakoweńko Karolina	Fundacja "Brama Cukermana"
55.	Jakoweńko Piotr	Fundacja "Brama Cukermana"
56.	Jałowiecki Przemysław prof. dr hab. n. med.	Rektor Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach
57.	Jama Ludmiła	PPUH Voight Sp. z o. o.
58.	Janas Mariusz	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
59.	Jarczewski Sławomir	Ekoprod Sp. z o. o.
60.	Jarosz Marek	Dyrektor Miejskiego Zarządu Dróg i Mostów w Bytomiu
61.	Jeszka Wojciech	Naczelnik Wydziału Geodezji UM w Bytomiu
62.	Jopek Wacław	Fabryka Ceramiki Budowlanej
63.	Just Marek	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
64.	Karkut Marek	Zakłady Produkcji Spożywczej Ambi S. J.
65.	Kinde – Czyż Renata	Centrum Handlowe M1 Bytom
66.	Klabis Leonard	Dyrektor KWK „Bobrek – Centrum”
67.	Klich - Drewiczewska Grażyna	Naczelnik Wydziału Edukacji UM w Bytomiu
68.	Klimza Piotr	Dyrektor Bytomskiego Ośrodka Edukacji
69.	Knudsen Christen	Agora Bytom Sp. z o. o.
70.	Koch - Kubas Joanna	Prezes Zarządu Spółdzielni Mieszkaniowej „Miechowice”
71.	Kocot Leszek	Centrum Hydrauliki Doh Sp. z o. o.
72.	Kołodziej Adam	Abisal S. J.
73.	Komor Artur	Prezes Zakładu Budynków Miejskich Sp. z o. o. w Bytomiu
74.	Konopka Mariusz	Skarbnik Miasta
75.	Konopka Zygmunt	Śląska Okręgowa Izba Architektów
76.	Kopczyńska Aldona	Naczelnik Wydziału Edukacji UM w Bytomiu
77.	Kostek Andrzej	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
78.	Kot Lucjan	Pracownia Projektowa Design Studio
79.	Kowalik Ewa	Naczelnik Wydziału Architektury UM w Bytomiu
80.	Krosman Edward	Bytomska Spółka Informatyczna COIG-4 Sp. z o. o.
81.	Królik Zenon	Komendant Miejski Państwowej Straży Pożarnej w Bytomiu
82.	Krzemień Amelia	Jivaro Sp. z o. o.
83.	Kściuczyk Dominika	Kierownik Referatu Ochrony Zabytków Urzędu Miejskiego w Bytomiu
84.	Kulikowska Barbara	PSS „Społem” w Bytomiu
85.	Kupijaj Tomasz	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
86.	Kurek Józef dr n. med.	Dyrektor Szpitala Wielospecjalistycznego w Jaworznie
87.	Kurzątkowski Mariusz	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
88.	Latacz Aneta	III Zastępca Prezydenta Bytomia
89.	Lekszycki Daniel	Redaktor Naczelny wortalu Bytomski.pl
90.	Litwin Leszek	Instytut Systemów Przestrzennych i Katastralnych S. A.
91.	Lorek Andrzej	Dyrektor Bytomskich Mieszkań
92.	Lubos Artur	Dyrektor Zespołu Szkół Technicznych i Ogólnokształcących w Bytomiu
93.	Ludwin Mateusz	Synkret S. A.
94.	Lukosek Tomasz	Silesia-Tech Sp. z o. o.
95.	Łoza Katarzyna	Dyrektor I Liceum Ogólnokształcącego w Bytomiu
96.	Łuczak Ilona	Dyrektor Bytomskiego Centrum Kultury

97. Łukasik Przemysław	Medusa Group Sp. z o. o.
98. Łumiński Jacek	Dziekan Wydziału Teatru Tańca w Bytomiu PWST w Krakowie
99. Mazur Piotr	Firma Mazur
100. Mazurkiewicz Magdalena	Inspektor w Wydziale Strategii i Funduszy Europejskich UM w Bytomiu
101. Mendakiewicz Elżbieta	Dyrektor Ogólnokształcącej Szkoły Baletowej im. L. Różyckiego w Bytomiu
102. Miętus Bożena	Rada Bytomskich Organizacji Pozarządowych
103. Misiołek Maciej prof. dr hab. n. med.	Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach
104. Motyka Marek prof. dr hab. n. med.	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny nr 4 w Bytomiu
105. Muc-Wierzgoń Małgorzata prof. dr hab. n. med.	Szpital Specjalistyczny nr 1 w Bytomiu
106. Napierała Michał	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
107. Nazarewicz Ewa	Dyrektor Miejskiego Zarządu Zieleni i Gospodarki Komunalnej w Bytomiu
108. Nowakowski Radosław	Dyrektor TBS Sp. z o. o.
109. Olejek Anita prof. dr hab. n. med.	Szpital Specjalistyczny nr 2 w Bytomiu
110. Opuchlik Andrzej	Prezes Zarządu Spółdzielni Mieszkaniowej „Nasz Dom”
111. Owczarek Jacek	Dyrektor Śląskiego Centrum Dziedzictwa Kulturowego
112. Pakosz Iwona	Radna Rady Miejskiej w Bytomiu
113. Paliga Tadeusz	Dyrektor IV Liceum Ogólnokształcącego w Bytomiu
114. Paluch Tadeusz ks.	Proboszcz Parafii Rzymsko-Katolickiej pod wezwaniem Św. Jacka w Bytomiu
115. Panas Anna	Naczelnik Wydziału Kultury i Sportu UM w Bytomiu
116. Panek Andrzej	I Zastępca Prezydenta Bytomia
117. Paściak Paweł	Stowarzyszenie „Fabryka Inicjatyw Lokalnych”
118. Patoń Piotr	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
119. Pawlyta Grzegorz	Huzap Budowa Maszyn Sp. z o. o.
120. Petrymusz Ewa	Kierownik Biura Organizacji Pozarządowych UM w Bytomiu
121. Pieda Barbara	Petralana S. A.
122. Pietrucha Dariusz	Stowarzyszenie Na Rzecz Zabytków Fortyfikacji „Pro Fortalicium”
123. Podyma Mirosław	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
124. Polak Piotr	Tecweld
125. Posłuszna Barbara	Rada Bytomskich Organizacji Pozarządowych
126. Potkańska - Ćwikła Agnieszka	Inspektor w Wydziale Strategii i Funduszy Europejskich UM w Bytomiu
127. Pronobis Grzegorz	Pronobis Studio
128. Pronobis Sylwia	Pronobis Studio
129. Prus - Kaczkowska Joanna	Dyrektor Młodzieżowego Domu Kultury nr 2 w Bytomiu
130. Przybylski Krzysztof	Sekretarz Miasta
131. Pyrk Alfred	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
132. Rabus Robert	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
133. Rogowski Jerzy	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
134. Rosół Stanisław	Rada Bytomskich Organizacji Pozarządowych
135. Ruksza Stanisław	Centrum Sztuki Współczesnej „Kronika” w Bytomiu
136. Rybakiewicz Zbigniew	Orzeł Biały S. A.
137. Selwet Anna	Naczelnik Wydziału Ekologii UM w Bytomiu
138. Semenowicz – Siuda Krystyna dr n. med.	Dyrektor Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego nr 4 w Bytomiu
139. Serafin Tadeusz	Dyrektor Opery Śląskiej w Bytomiu
140. Sieroń Aleksander prof. dr hab. n. med.	Szpital Specjalistyczny nr 2 w Bytomiu
141. Sitek Jarosław	TGJ Sp. z o. o.
142. Siwy Karol	Budosprzęt Sp. z o. o.
143. Skalska Danuta	Przewodnicząca Rady Miejskiej w Bytomiu
144. Sławik Andrzej	Związek Pracodawców Miasta Bytomia i Aglomeracji Górnośląskiej
145. Sławik Gabriela	Sakop Sp. z o. o.
146. Słota Aleksander	TSL Silesia Sp. z o. o.
147. Snochowski Jakub	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
148. Stalmach Marek	Prezes Zarządu Górniczej Spółdzielni Mieszkaniowej
149. Stępień Joanna	Radna Rady Miejskiej w Bytomiu

150. Stromidło Adam	Dyrektor Ośrodka Sportu i Rekreacji w Bytomiu
151. Sznajder Jolanta	Dyrektor Ogólnokształcącej Szkoły Muzycznej im. F. Chopina w Bytomiu
152. Szpak Rafał	Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie w Bytomiu
153. Szwarc Adam	A.S. Studio
154. Szymczyk Andrzej	Komendant Miejski Policji w Bytomiu
155. Świerniak Andrzej prof. dr hab. inż.	Politechnika Śląska w Gliwicach
156. Tokarz Andrzej	Alpex Przedsiębiorstwo Budownictwa Górniczego Sp. z o. o.
157. Tomal – Wichrowska Magdalena	Galeria Sztuki Użytkowej „Stalowe Anioły”
158. Tomczyk Andrzej dr n. med.	Dyrektor Szpitala Specjalistycznego nr 1 w Bytomiu
159. Turzański Krzysztof	Naczelnik Wydziału Promocji Bytomia i Kontaktów z Mediami UM w Bytomiu
160. Wac Tomasz	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
161. Walasek Zbigniew	Komendant Straży Miejskiej w Bytomiu
162. Wesołowski Adam	Stowarzyszenie „Gorczycki.pl”
163. Wężyk Andrzej	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
164. Widera Adam	Stowarzyszenie „Monitoring Zabytków”
165. Wieczorek Adrianna	A&J Partners S. C.
166. Wieczorek Jacek	Zakład Konserwacji Terenów Zielonych
167. Wielgus Zofia	Kierownik Biura Transportu Lokalnego UM w Bytomiu
168. Więckowska Marta	Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach
169. Więcław Jarosław	Naczelnik Wydziału Polityki Społecznej UM w Bytomiu
170. Wilk Marek	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
171. Winnicka Beata	Restauracja „Pod Czaplą”
172. Witek Ryszard	Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Bytomiu
173. Wojciechowski Antoni	Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości w Bytomiu
174. Wojciechowski Konrad prof. dr hab.	Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych
175. Wołosz Mariusz	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
176. Wójcicki Janusz	Radny Rady Miejskiej w Bytomiu
177. Zając Jadwiga	A&J Partners S. C.
178. Zawada Hilary	Rada Bytomskich Organizacji Pozarządowych
179. Zięba Dawid	Prezes Zarządu Bytomskiego Przedsiębiorstwa Komunalnego Sp. z o. o. w Bytomiu
180. Żołnierczyk Michał	IZO Zakład Instalacji Ogniotrwałych Sp. z o. o.
181. Żywczok Wojciech	Dyrektor Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w Bytomiu

Do zadań eksperta zewnętrznego dra Krzysztofa Wrany należało:

- zaproponowanie metodologii aktualizacji strategii,
- przygotowanie raportu diagnostycznego,
- moderacja cyklu warsztatów strategicznych oraz opracowanie ich wyników,
- redakcja dokumentu końcowego.