



# Strategia Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030



## Spis treści

1. Wstęp. ....	2
2. Wnioski z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Miasta Gorzowa Wielkopolskiego. ....	6
3. Wyzwania rozwojowe Gorzowa Wielkopolskiego.....	19
4. Wizja, misja oraz cele rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego. ....	29
5. Priorytety i kierunki działań.....	34
6. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej.....	55
7. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w Gorzowie Wielkopolskim.....	66
8. System zarządzania strategią. ....	76
8.1. Wdrażanie i monitoring.....	76
8.2. Ramy finansowe i źródła finansowania.....	79
8.3. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych. ....	81
8.4. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia. ....	83
9. Analiza powiązań Strategii rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 z dokumentami krajowymi i regionalnymi. ....	88
9.1. Spójność Strategii rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 z założeniami polityk krajowych. ....	88
9.1.1. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.). 88	
9.1.2. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030.....	90
9.2. Spójność Strategii rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 na poziomie celów. ....	92
9.3 Obszary strategicznej interwencji wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 wraz z zakresem planowanych działań.....	94
10. Strategiczna ocena oddziaływania na środowisko. ....	96
11. Spis rysunków, tabel i wykresów.....	97
12. Załączniki. ....	98
Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego. ....	98

## 1. Wstęp.

**„Strategia Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 roku” jest kluczowym dokumentem z punktu widzenia rozwoju Miasta. Jest ona tworzona nie tylko dla władz samorządowych, ale przede wszystkim dla mieszkańców.**

Strategia rozwoju to długookresowy plan działania, określający strategiczne cele rozwoju i przyjmujący takie priorytety działania (cele operacyjne i kierunki), które są niezbędne dla realizacji przyjętych zamierzeń rozwojowych.

Ustalenia zawarte w Strategii stanowią podstawę do prowadzenia przez władze Miasta długookresowej polityki rozwoju społeczno-gospodarczego. Wokół jej ustaleń koncentrować się będą działania władz samorządowych, zmierzające do zapewnienia jak najlepszych warunków życia mieszkańcom oraz tworzenia sprzyjających warunków dla dalszego rozwoju.

Proces formułowania Strategii, w tym określenie głównych wyzwań rozwojowych, obszarów interwencji, celów strategicznych i operacyjnych, kierunków działań, wskaźników monitorujących realizację strategii, oparty został na zasadach partnerstwa lokalnego – podczas konsultacji społecznych w formule warsztatów i debat publicznych – przy zaangażowaniu przedstawicieli życia społecznego, gospodarczego oraz politycznego.

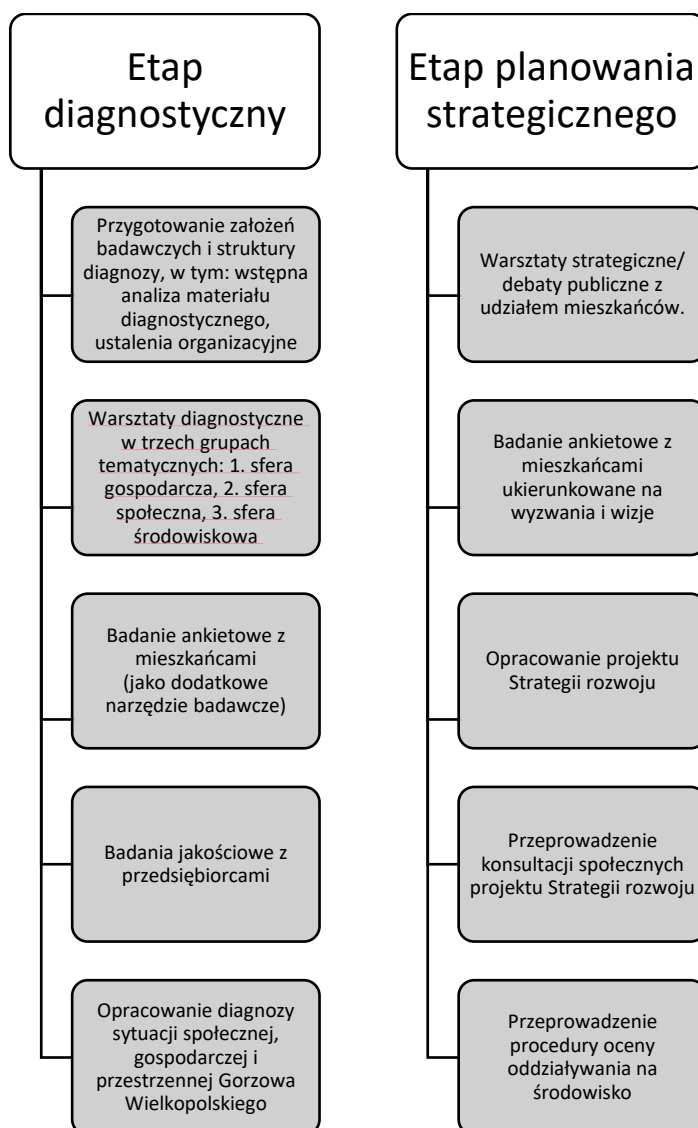
Taki sposób opracowania dokumentów programowych ma istotny wpływ na ich jakość, jak i na powodzenie ich realizacji, której sprzyja akceptacja założeń programu przez podmioty, do których jest on adresowany. Tworzenie strategii rozwoju z udziałem lokalnej społeczności wpływa na jej zaangażowanie w działania na rzecz rozwoju miasta, a tym samym na skuteczność realizacji strategii oraz wnosi wkład w budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Strategię opracowano z uwzględnieniem zasad zgodności programowej z podstawowymi dokumentami krajowymi, regionalnymi i lokalnymi.

Pracę nad tworzeniem części strategicznej rozpoczęto od sformułowania wizji i misji rozwoju, po zakończeniu prac diagnostycznych. Następnie zostały określone cele strategiczne, operacyjne oraz kierunki działań. W strategii położono nacisk na wytyczne prowadzenia polityki przestrzennej miasta. Model funkcjonalno-przestrzenny wskazuje na oczekiwane zmiany w sposobie funkcjonowania miasta po zrealizowaniu celów strategicznych.

W Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 zdefiniowano model rozwoju regionalnego kraju. Zwiększa on rolę i odpowiedzialność samorządów lokalnych jako podmiotów decydujących o polityce rozwoju w skali lokalnej. Kładzie szczególny nacisk na wymiar partnerskiego podejścia do polityki rozwoju, która powinna efektywniej wykorzystywać swoje wewnętrzne potencjały. Ten paradygmat przejawia się w sposobie realizacji polityki rozwoju z poziomu regionalnego. Integrowanie obszarów wsparcia realizowane będzie w dużym zakresie w odniesieniu do obszarów powiązanych funkcjonalnie. Gorzów Wielkopolski tworzy w przestrzeni kraju układ wzajemnych relacji przede wszystkim z najbliższym otoczeniem. Strategia Rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego 2030 w istotnym zakresie uwzględnia założenia rozwoju Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego.

Rysunek 1. Schemat prac nad Strategią Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.



Źródło: Opracowanie własne.

W trakcie prac nad Strategią zwrócono szczególną uwagę, na to aby plan strategiczny wykraczał poza docelowy 2030 rok. Z przyczyn formalnych Strategia Rozwoju Miasta posiada perspektywę do 2030 roku. Jest to związane z dostosowaniem do okresu obowiązywania strategicznych dokumentów kraju i wytycznych dla polityki rozwoju regionalnego, ujętych m. in. w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

W diagnozie i wyzwaniach rozwojowych próbowano uchwycić kontekst dłuższej perspektywy czasowej, tj. 2050 roku. Znane są m. in. wyzwania długoterminowe Unii Europejskiej określone dla wymiaru środowiskowego. W 2050 roku Europa chce być przestrzenią zero emisyjną. W kontekście wyzwań 2050 roku warto zwrócić szczególną uwagę na prognozy demograficzne. Wynika z nich, że po 2030 roku miasto zacznie się szybko wyludniać. Jest to jedno z kluczowych wyzwań przyszłości zrównoważonego rozwoju miasta.

W momencie tworzenia nowego planu strategicznego pewne jest, że w perspektywie realizacji strategii rozwoju miasta dostępne będą duże środki zewnętrzne, płynące do Polski z Unii

Europejskiej, jak też dostępne w ramach Krajowego Planu Odbudowy, który jest odpowiedzią na sytuację wywołaną pandemią COVID-19. Jest to niewątpliwie szansa dla regionu oraz miasta na dalszą modernizację i rozwój.

Przed regionem oraz miastem w perspektywie wieloletniej stoi dużo wyzwań. Są one związane m. in. z globalizacją, cyfryzacją gospodarki i społeczeństwa, zmianami poziomu konkurencyjności i znaczenia poszczególnych krajów i regionów w światowej gospodarce, kryzysami politycznymi. Jesteśmy świadkami trwającej debaty nt. przyszłego kształtu Unii Europejskiej, która próbuje określić swoją rolę w Świecie po opuszczeniu struktur wspólnoty przez Wielką Brytanię. Szczególne wyzwania związane są również ze zmianami klimatu i niepewnością skutków tych zmian w skali Świata, jak też w wymiarach lokalnych.

Polska przeżywa jeden z największych okresów wzrostu gospodarczego i zmian społecznych w swojej historii. Utrzymanie dalszej ścieżki szybkiego wzrostu nie jest jednak pewne i zależy od sposobu radzenia sobie z sytuacją po pandemii COVID-19, wzrostem aktywności ekonomicznej wobec zmniejszającej liczby osób w wieku produkcyjnym, wspierania dzietności, integracji migrantów, jak też rozwijaniem bardziej innowacyjnego i konkurencyjnego modelu gospodarczego.

Rysunek 2. Struktura Strategii Rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego 2030.



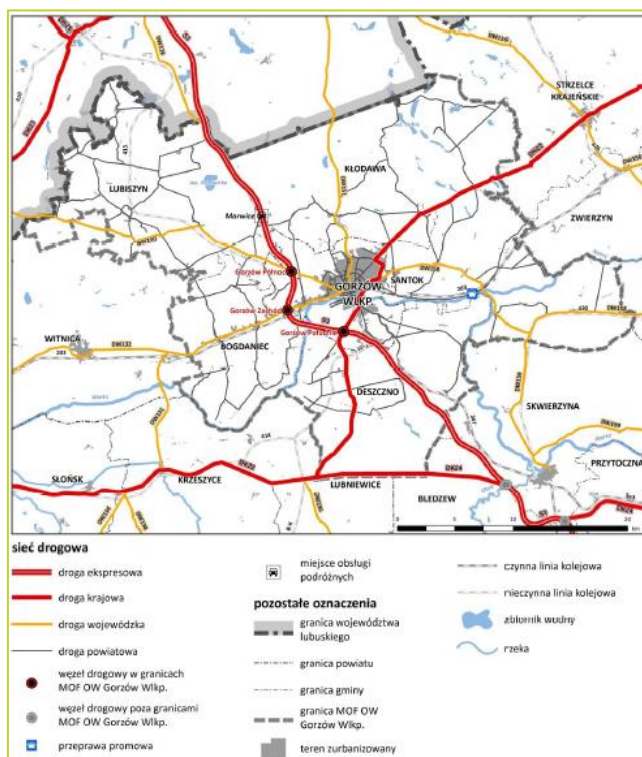
## 2. Wnioski z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

### Sfera przestrzenna.

Gorzów Wielkopolski położony jest w północno-zachodniej części Polski, nad Wartą. Jest jedną z dwóch stolic województwa lubuskiego. W 2019 roku liczył 123 609 osób. Jest siedzibą powiatu grodzkiego, ziemskiego oraz Wojewody Lubuskiego. Miasto położone jest 53 km od granicy z Niemcami i około 135 km od Berlina. Do Warszawy jest 463 km, a siedziba władz samorządowych województwa lubuskiego znajduje się w oddalonej o 111 km Zielonej Górze.

Uwarunkowania lokalizacyjne miały istotny wpływ na kształtowanie się miasta. Decydują również o jego potencjale dla rozwoju funkcji gospodarczej i usługowej. Miasto położone jest na skrzyżowaniu wodnych i lądowych szlaków komunikacyjnych. Znajduje się na szlaku korytarza transportowego transeuropejskiej sieci TEN-T: Bałtyk – Adriatyk, którego część stanowi droga ekspresowa S3. Korytarz ten prowadzi ze Świnoujścia, przez Szczecin do Wrocławia i dalej do Katowic. Na osi północny wschód – południowy zachód, Gorzów Wielkopolski przecina droga krajowa nr 22, biegnąca z Elbląga do Kostrzyna nad Odrą i dalej do Berlina. Około 60 km na południe od granic MOF OW Gorzów Wielkopolski pomiędzy Zieloną Górą a Gorzowem Wlkp., trasa S3 przecina autostradę A2, która stanowi korytarz transportowy transeuropejskiej sieci TEN-T: Morze Północne – Bałtyk. Połączenie to zapewnia skomunikowanie obszaru funkcjonalnego na wschód z Poznaniem i dalej Warszawą, na zachód z Frankfurtem nad Odrą i dalej Berlinem.

Rysunek 3. Układ komunikacyjny obszaru funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego.



Źródło: Plan Zagospodarowania Przestrzennego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Ośrodka Wojewódzkiego Gorzów Wielkopolski, z dnia 23 kwietnia 2018 r.

Gorzów Wielkopolski pełni ważną rolę w strukturze przestrzennej kraju. Zaliczany jest do grupy miast regionalnych, pełniąc funkcję metropolitarne, koncentracji działalności gospodarczej, usług społecznych, w tym kultury i nauki.

Miasto tworzy ściśle związki funkcjonalne z otaczającą je przestrzenią. Obszar funkcjonalny Gorzowa Wielkopolskiego (tzw. Miejski Obszar Funkcjonalny Ośrodka Wojewódzkiego) obejmuje swoim zasięgiem 10 samorządów: Miasto Gorzów Wielkopolski oraz Gminy: Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Lubiszyn, Santok, Strzelce Krajeńskie, Skwierzyna, Witnica i miasto Kostrzyn nad Odrą.

Gorzów Wielkopolski w znacznym stopniu oddziałuje jako główny ośrodek usług także na południowe tereny województwa zachodniopomorskiego (w tym miasta Barlinek, Dębno i Myślibórz). Dla tej części województwa jest znacznie łatwiej osiągalny komunikacyjnie niż Szczecin.

W perspektywie 2030 roku należy oczekiwać wzmocnienia roli miasta w kreowaniu procesów rozwojowych w ujęciu regionalnym i lokalnym. Związane to będzie m. in. z rozwojem powiązań komunikacyjnych, w tym na bazie rozwiniętej sieci kolejowej. Obecnie potencjał lokalizacyjny Gorzowa Wielkopolskiego w układzie regionalnym i międzynarodowym nie jest w pełni wykorzystany. Przede wszystkim należy zauważyć, iż jest jedynym miastem wojewódzkim bez dostępu do zelektryfikowanej sieci linii kolejowych, co utrudnia sprawną organizację połączeń międzywojewódzkich. Pomimo niewielkiej odległości od Szczecina, tj. 100 km, Gorzów nie posiada bezpośredniego połączenia kolejowego ze stolicą województwa Zachodniopomorskiego.

Nadrzędnym celem w zakresie komunikacji jest utrzymanie, usprawnianie i uzupełnianie zintegrowanej sieci połączeń zarówno lokalnych jak i ponadlokalnych, pozwalającej na swobodny i zrównoważony rozwój obszaru. Transport zbiorowy na terenie Gorzowa Wielkopolskiego i ościennych gmin: Deszczna, Santoka, Lubiszyna, części Bogdańca i części Kłodawy obsługuje Miejski Zakład Komunikacji w Gorzowie Wielkopolskim Sp. z o.o. (MZK). Nie cały obszar gmin obsługiwany jest jednak przez MZK co może stanowić utrudnienie w kontekście budowania wspólnej komunikacji publicznej w ramach MOF GW. Transport zbiorowy powinien być oparty o system transportu tramwajowego, w którym linie tramwajowe będą prowadzone promieniście od centrum miasta. Dla centrum Gorzowa Wielkopolskiego wskazano rozwiązanie układu komunikacyjnego, usprawniające połączenia pomiędzy brzegami rzeki Warty, także poprzez linie tramwajową zgodnie z opracowanym studium komunikacyjnym i studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania.

Miasto w małym zakresie w sferze transportu wykorzystuje swoje położenie nad Wartą. Na terenie Gorzowa Wielkopolskiego zlokalizowany jest port rzeczny na trasie międzynarodowej drogi wodnej E-70, tzw. Port Zimowy. Port pełni jednocześnie funkcje stoczni. W centrum miasta przy ul. Nadbrzeżnej zlokalizowana jest przystań rzeczna, będąca częścią bulwaru nadwarciańskiego, ponadto przy Al. 11 Listopada funkcjonuje marina. Rzeka Warta nie jest wykorzystywana jako droga transportowa, pomimo iż istnieje możliwość połączenia drogą wodną z portami morskimi w Szczecinie i Świnoujściu, a poprzez system kanałów z krajami Unii Europejskiej oraz wykorzystywanie tej drogi do transportu towarów masowych i ruchu pasażersko-turystycznego. Niezbędna jest poprawa żeglowności rzeki Warty bezwzględnie do parametrów III klasy technicznej dróg wodnych, a docelowo IV klasy z zagwarantowaniem przez minimum 240 dni w roku bezpiecznej, całodobowej żeglugi.

Miasto posiada kompaktowy charakter, dobrze ukształtowaną strukturę przestrzenną, które decydują o dobrym dostępie do usług publicznych. Deficyty w zakresie dostępu do usług publicznych widoczne



są w przestrzeniach miasta, które dynamicznie się rozwijały pod względem zabudowy mieszkalnej. Takimi przestrzeniami są osiedle Europejskie oraz większość osiedla Manhattan, które charakteryzuje się wyraźnym układem przestrzennym o dużej intensywności zabudowy i niskim dostępie do usług publicznych czy terenów rekreacyjno-wypoczynkowych.

Miasto charakteryzuje się dobrze rozwiniętą infrastrukturą techniczną, m. in. siecią wodociągową, kanalizacyjną, gazowniczą, teleinformatyczną. Wpływa to również na sposób funkcjonowania miasta w sensie ekonomicznym. Gorzów Wielkopolski na tle podobnych miast charakteryzował się mniejszym obciążeniem środowiska, widocznym m. in. w zużyciu wody, produkcji odpadów i ścieków.

Problemy w zakresie jakości przestrzeni mieszkaniowej i konflikty przestrzenne w największym stopniu koncentrują się w centrum miasta. Związane są z występowaniem starej zabudowy komunalnej, jak też niedostatecznym rozwiązaniem problemów komunikacyjnych. Deficyty i problemy w zakresie wewnętrznego układu komunikacyjnego miasta związane są z dużym obciążeniem komunikacyjnym Śródmieścia oraz brakiem rozwiązań o charakterze strategicznym dla płynności ruchu w mieście (m. in. deficyt przepraw mostowych przez Wartę, brak północnej obwodnicy miasta).

W Gorzowie Wielkopolskim pojawia się potrzeba zdefiniowania na nowo centrum, wzorem innych miast, które przeszły podobną negatywną przemianę tkanki miejskiej po 1945 roku. Miasto w wyniku działań wojennych, a następnie po wprowadzeniu modernistycznej struktury, na miejsce historycznej, która dziś nie spełnia niektórych wymogów funkcjonalnych i przede wszystkim estetycznych, utracił cenną strukturę przestrzenną ścisłego centrum miasta. Konieczne jest odtworzenie pierwotnego układu urbanistycznego lub stworzenie zupełnie nowej wizji centrum. Brak bowiem historycznego układu ulic, kwartałów, architektury charakterystycznej dla tej części miasta (układ pierzejowy, wysoki walor architektoniczny), przyczynia się do odbioru Śródmieścia jako dysfunkcyjnego. Po wypracowaniu wizji przebudowy centrum koniecznym będzie opracowanie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego w celu wdrożenia założeń i konsekwentne ich realizacje.

Duża część miasta narażona jest na zagrożenie powodziowe. Występują one w dolinie Warty oraz związane są z rzeką Kłodawką, stwarzając niebezpieczeństwo dla życia ludzi, ich zdrowia i majątku. Istotne zagrożenie stanowi rzeka Kłodawka, co związane jest przede wszystkim z występowaniem na terenie miasta nawalnych deszczy, będących pochodną zmian klimatu.

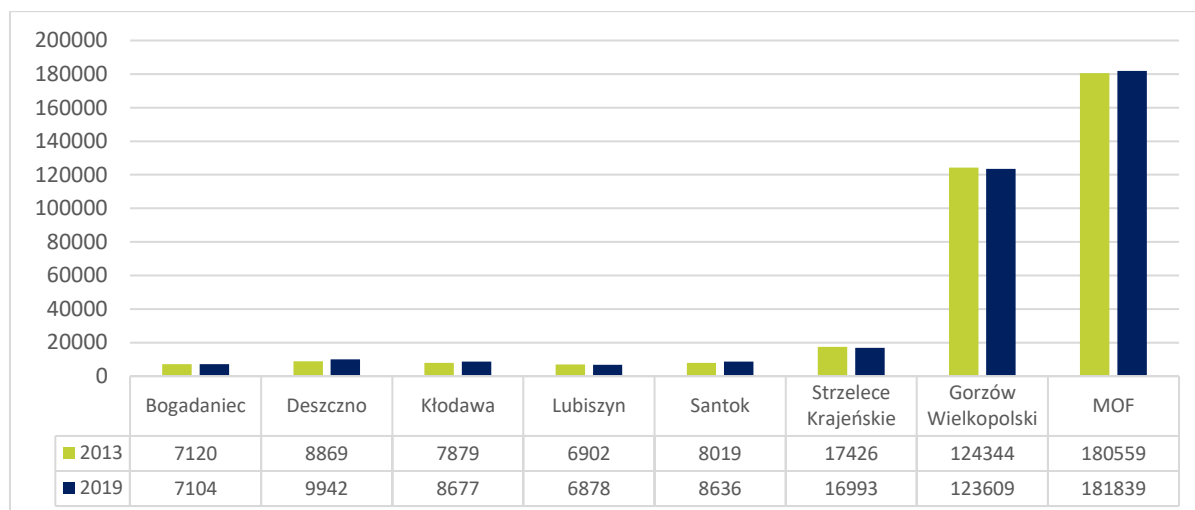
Miasto posiada istotne atuty w sferze przestrzennej. Tereny tzw. zieleni wysokiej, na którą składają się lasy, parki, skwery, zieleń przyuliczna, zieleń izolacyjna, ogrody działkowe i cmentarze, stanowią ok. 9% powierzchni miasta. W strukturze użytkowania terenów miasta prawie 2/3 zajmują grunty rolnicze oraz tereny zielone. Na obszarze miasta znajdują się ponadto obszary o szczególnych walorach przyrodniczych, z których część objęta jest ochroną prawną.

Dobrze zaplanowana struktura przestrzenna miasta, dostępność terenów i korytarzy zieleni miejskiej oraz system przyrodniczy miasta to atut w kontekście kreowania rozwiązań bazujących na komunikacji rowerowej. Długość ścieżek rowerowych rośnie i wynosi ponad 55 kilometrów (stan na wrzesień 2019 r.). Systematycznie zmieniają się również powiązania wewnętrzne sieci dróg rowerowych w kierunku spójnego systemu. Oznacza to, że w perspektywie nadchodzącej dekady ścieżki rowerowe mogą stać się ważnym elementem systemu komunikacji miejskiej.

## Sfera społeczna.

Gorzów Wielkopolski charakteryzował się względnie stabilną sytuacją demograficzną, jeśli spojrzeć na liczbę mieszkańców. Liczba ludności miasta w ciągu ostatnich lat nieznacznie się zmniejszyła (spadek o 0,6% w okresie pomiędzy 2013 a 2019 rokiem), przy jednoczesnym wzroście liczby mieszkańców sąsiednich gmin. Liczba mieszkańców gminy Deszczno zwiększyła się o 12,1%, Kłodawa o 10,1%, Santok o 7,7%. Łącznie liczba mieszkańców Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Ośrodka Wojewódzkiego Gorzowa Wielkopolskiego zwiększyła się 0,7%, co odpowiadało 1280 osobom.

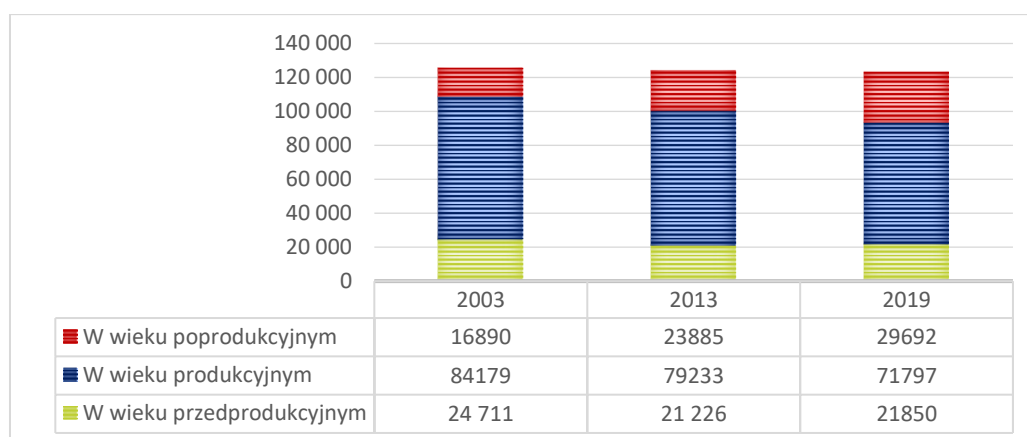
**Wykres 1. Liczba ludności MOF OW Gorzów Wielkopolski.**



Źródło: GUS/BDL

Pomimo stabilnej liczby mieszkańców, w przestrzeni miasta zachodziły niekorzystne zmiany demograficzne. Związane były z procesami starzenia się społeczności miasta, zmniejszaniem się liczby młodych mieszkańców i kurczącą się liczbą mieszkańców w wieku produkcyjnym. Zmiany te wynikały z przyczyn naturalnych jak też migracji. Związane były z przechodzeniem do kategorii poprodukcyjnej powojennego wyżu demograficznego. W 2003 roku w mieście mieszkało 16 890 osób w wieku poprodukcyjnym, w 2013 roku już 23 885 osób, a w 2019 roku 29 662. Istotnie zmniejszyła się liczba osób w wieku produkcyjnym z poziomu 84 179 osób w 2003 roku do 71 797 w 2019 roku. Ten spadek związany był dodatkowo z przenosinami mieszkańców na tereny podmiejskie.

**Wykres 2. Ludność Gorzowa Wielkopolskiego wg ekonomicznych grup wieku w 2003, 2013 i 2019 roku.**



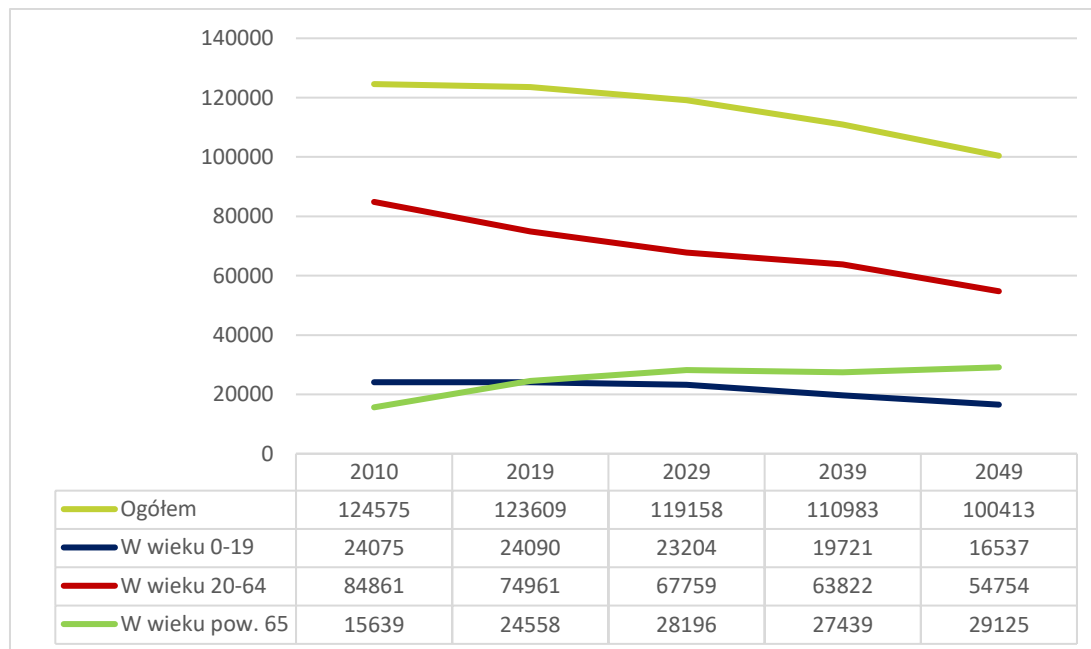
Źródło: GUS/BDL

Negatywne zjawiska demograficzne zachodzący będą w Gorzowie Wielkopolski również w kolejnych dekadach, a ich skutki mogą być szczególnie dotkliwie dla procesów rozwojowych miasta po 2030 roku. Prognoza demograficzna wskazuje, że po 2030 roku liczba ludności miasta zacznie się dynamicznie zmniejszać, osiągając w 2050 roku poziom około 100 tys. mieszkańców. Jest to związane z obecną strukturą wiekową ludności miasta, w tym kurczącą się liczbą młodych mieszkańców.

Wyludnianie się miasta po 2030 roku jest bardzo prawdopodobne, podobnie jak zmniejszenie się liczby mieszkańców kraju. Napływ migrantów do Polski może w pewnym zakresie rekompensować negatywne zjawiska demograficzne. Aby proces ten był efektywny i trwały konieczna jest udana integracja społeczna nowych mieszkańców miasta. Warto w tym miejscu podkreślić, iż jedną z charakterystycznych cech Gorzowa Wielkopolskiego jest jego wieloetniczność i wielokulturowość. Miasto od wieków usytuowane na rozdrożu, stało się miejscem, do którego przybywali ludzie z różnych stron Polski i świata, zróżnicowani etnicznie i duchowo, znajdując nowy dom. Ten potencjał „otwartości” miasta może mieć znaczenie w kontekście wspomnianej integracji nowych migrantów, w szczególności osób narodowości ukraińskiej i białoruskiej, którzy coraz liczniej przybywają do Polski.

Warto zwrócić również uwagę na to, że pomimo odpływu młodych mieszkańców, Gorzów Wielkopolski, przyciągał nowych mieszkańców, w szczególności pochodzących z obszarów wiejskich. Ten proces zachodzić będzie zapewne w ciągu najbliższych lat, a jego dynamika zależy będzie od oferty pracy i sytuacji mieszkaniowej na terenie miasta. Proces ten wspierany będzie przez rozwój komunikacji publicznej.

**Wykres 3. Prognozowana liczba ludności Gorzowa Wielkopolskiego.**



**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.**

Zwiększająca się liczba osób w wieku senioralnym stanowi istotne wyzwanie dla polityki społecznej miasta, które od kilku lat wdraża i rozwija działania na rzecz seniorów. Skala przemian demograficznych związanych ze starzeniem się społeczności miasta jest jednak bardzo duża. W tym ostatnim kontekście szczególną rolę w realizacji polityki senioralnej mogą pełnić organizacje

pozarządowe. Zjawiska demograficzne mają wpływ na strukturę problemów społecznych. Priorytety pomocy społecznej związane są i będą z problemami samotności, opieki i samodzielności osób starszych i niepełnosprawnych. Nie bez znaczenia będzie dostęp do opieki zdrowotnej.

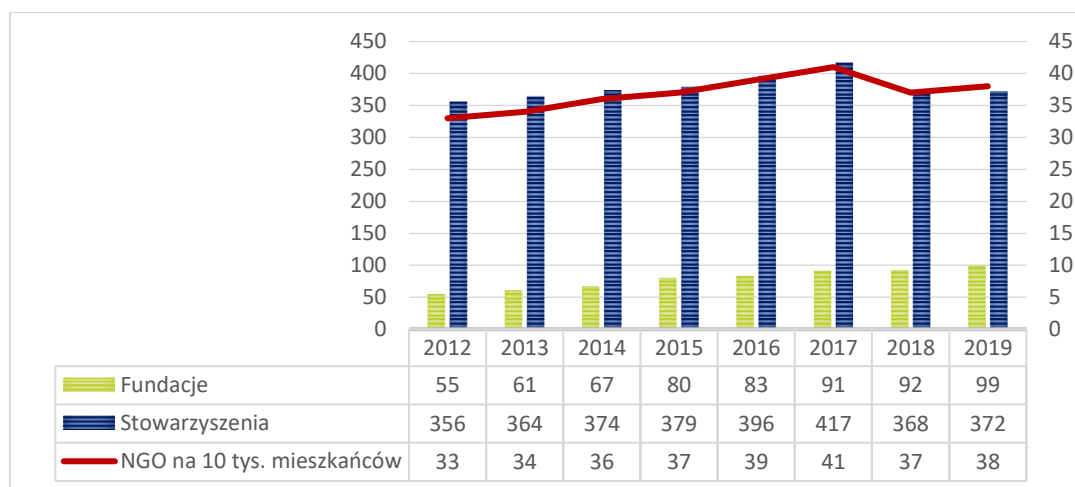
Ważne jest posiadanie przez zarządzających miastem aktualnej wiedzy nt. zjawisk społecznych występujących w jego przestrzeni. Dobrym rozwiązaniem jest pomysł Akademii im. Jana z Paradyża odnoszący się do działalności pracowni nad wyzwaniami społecznymi i problemowymi rozwoju miasta. Pracownia stanowiłaby zaplecze ekspercko-badawcze, prowadzące przy wsparciu miasta, badania społeczne ilościowe i jakościowe, wykonujące analizy eksperckie, propagujące dobre praktyki oraz przygotowujące i prowadzące szkolenia odpowiadające na potrzeby władz miasta i jego mieszkańców.

Korzystna sytuacja na rynku pracy, będąca pochodną zmian gospodarczych kraju, w istotnym zakresie poprawiła sytuację materialną gorzowskich rodzin. Liczba gospodarstw domowych korzystających z pomocy społecznej w Gorzowie Wielkopolskim od roku 2014 wykazywała tendencję malejącą. Ogółem liczba gospodarstw domowych korzystających z pomocy społecznej w 2018 roku była o 21,9 % niższa w porównaniu do 2012 roku.

W mieście obserwowano wzrost aktywności społecznej. Zwiększyła się zarówno liczba stowarzyszeń, jak też fundacji. Wskaźnik liczby organizacji pozarządowych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców zwiększył się z poziomu 33 organizacji w 2012 roku do 38 w 2019 roku. Organizacje pozarządowe wnoszą wkład wiedzy, doświadczeń i zaangażowania w realizację polityk rozwojowych miasta, stając się coraz ważniejszym partnerem miasta. Widoczne jest to w wielkości środków finansowych przeznaczanych z budżetu miasta na realizację zadań publicznych realizowanych przez organizacje pozarządowe. W 2018 roku udział wydatków na dotacje dla organizacji pożytku publicznego w wydatkach bieżących wynosił w Gorzowie Wielkopolskim 1,88% i był wyższy od wartości notowanej w 2014 roku, kiedy ten udział wynosił 1,6%.

Do innych priorytetowych dla miasta działań, które wspierają aktywność społeczną należy zaliczyć Budżet Obywatelski. W 2019 r. w porównaniu do roku 2012 budżet obywatelski zwiększył się z 1,0 mln zł do 5,8 mln zł, wzrosła również liczba zadań realizowanych z poziomu kilku – kilkunastu zadań wybranych do realizacji do poziomu około 40 zadań w skali roku.

**Wykres 4. Liczba organizacji pozarządowych w Gorzowie Wielkopolskim w latach 2012-2019.**



Źródło: GUS/BDL

Gorzów Wielkopolski jako miasto pełniące funkcję ośrodka regionalnego skupia w swojej przestrzeni potencjał związany z dziedzictwem kulturowym, licznymi i uznanymi instytucjami kultury i imprezami. W mieście funkcjonują m. in. 3 kina, Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Zbigniewa Herberta, Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta, Teatr im. Juliusza Osterwy, Miejskie Centrum Kultury, Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska, Jazz Club „Pod Filarami”, Miejski Ośrodek Sztuki i wiele organizacji pozarządowych o profilu kulturalnym.

Gorzów Wielkopolski to miejsce wielu imprez cyklicznych, między innymi takich jak: Dni Gorzowa, Nocny Szlak Kulturalny, Międzynarodowy Festiwal Zespołów Dętych i Paradnych Alte Kameraden, Spotkania Wykonawców Piosenki Kresowej im. Piotra Frankowa „Kresoviana” Gorzów Jazz Celebrations, Festiwal Muzyki Współczesnej im. Wojciecha Kilara, Ogólnopolski Festiwal Filmów Frapujących, Międzynarodowy Festiwal Tańca „Folk Przysiań”, Międzynarodowe Spotkania Zespołów Cygańskich „Romane Dyvesa”, Gorzowskie Spotkania Teatrów Ogródkowych „Scena Letnia”, Gorzowskie Spotkania Teatralne.

W mieście obserwowany był spadek zainteresowania wybraną ofertą kulturalną. W okresie od 2012 do 2019 liczba czytelników bibliotek zmniejszyła się o 33%, liczba członków grup artystycznych zmniejszyła się o 37,5%. Na względnie stałym poziomie utrzymywała się liczba osób odwiedzających filharmonie, muzea, wystawy, koncerty. Obserwowano natomiast rosnącą liczbę osób uczestniczących w imprezach kulturalnych.

Gorzów Wielkopolski mieszkańcom i przyjezdnym kojarzy się ze sportem żużlowym. Klub żużlowy Stal Gorzów Wielkopolski zdobył łącznie 106 medali mistrzostw Polski w różnych konkurencjach, z czego 38 złotych, w tym 9 tytułów mistrza Polski. Bogate tradycje w obszarze sportu związane są również z innymi dyscyplinami sportu, m. in. z wioślarstwem, kajakarstwem. Ważną rolę odrywają w mieście dyscypliny zespołowe, m. in. koszykówka, piłka ręczna, piłka nożna, rozwija się lekka atletyka i inne dyscypliny sportowe.

Zainteresowanie aktywnym uprawianiem sportu widoczne jest w liczbie osób ćwiczących w klubach sportowych. Wskaźniki te były w Gorzowie Wielkopolskim wysokie na tle podobnych miast i rosły. Wg danych GUS kluby sportowe Gorzowa Wielkopolskiego liczyły w 2018 roku 5 250 członków i 4 989 ćwiczących. W obu przypadkach liczby te zwiększyły się w okresie 2012-2018: liczba członków wzrosła o 47,1%, a ćwiczących o 37,9%.

Potencjał instytucjonalny sfery sportu w mieście tworzyło w 2019 roku 49 organizacji sportowych. Najważniejszą instytucją publiczną dbającą o odpowiednie warunki do uprawiania sportu i aktywności fizycznej w Gorzowie Wielkopolskim jest Ośrodek Sportu i Rekreacji, który powstał w 1975 roku. Ważną rolę w strukturze instytucjonalnej sportu odgrywają również szkoły. Miasto posiada dobrze rozwiniętą infrastrukturę sportową, dysponując m.in. stadionami o różnym przeznaczeniu, halą sportową, przystanią wioślarską. Wymienione poniżej obiekty są głównymi arenami rozgrywek oraz treningów zawodowych drużyn reprezentujących miasto. Ich działalność jest uzupełniana m.in. funkcjonowaniem boisk przyszkolnych i podobnych obiektów sportowych, na których oprócz zajęć wychowania fizycznego mogą odbywać się treningi oraz rozgrywki sportowe m.in. w ramach klubów szkolnych. Infrastruktura sportowa miasta wzbogacona zostanie o nowy obiekt hali widowiskowo-sportowej, która zostanie zbudowana do końca 2023 roku. Hala będzie służyć gorzowskim sportowcom, ale będzie też miejscem organizacji dużych widowisk kulturalnych oraz miejskich uroczystości. Będzie miała ponad 5 tysięcy stałych miejsc siedzących, ale można je

będzie czasowo zwiększyć do 6 tysięcy. W Gorzowie Wielkopolskim przy ul. Krasieńskiego powstanie również nowy obiekt stadionu lekkoatletycznego. Budowa stadionu potrwa do wiosny 2022 roku. Warto dodać, iż atutem wspierającym możliwość uprawiania sportu, w tym w formule rekreacyjnej, jest struktura przestrzenna miasta. Liczne tereny zielone, parki, ścieżki i trasy rowerowe oraz system cieków wodnych, stanowią przestrzeń, w której możliwe jest uprawianie indywidualnych dyscyplin sportu.

Gorzów Wielkopolski jako miasto pełniące funkcję ośrodka regionalnego pełni ważną rolę w systemie opieki zdrowotnej. Sieć publicznych i prywatnych ośrodków zdrowia funkcjonujących na terenie Gorzowa Wielkopolskiego zapewnia dogodny dostęp do podstawowych usług ochrony zdrowia.

Problemy jakie dotyczą system opieki zdrowotnej w kraju, dotyczą również przestrzeni miejskiej. Związane są one z dostępem do specjalistów oraz pogłębiającym się deficytem kadr medycznych. W odpowiedzi na te problemy Akademia im. Jakuba z Paradyża uruchomiła nowy kierunek pielęgniarstwa w roku akademickim 2020/2021. Okres pandemii COVID-19 w dużym stopniu wskazał na deficyty organizacyjne i finansowe systemu opieki zdrowotnej. Rola samorządu miasta w realizacji polityki zdrowotnej jest jednak mocno ograniczona. Czołową placówką opieki zdrowotnej w Gorzowie Wielkopolskim jest Wielospecjalistyczny Szpital Wojewódzki Sp. z o. o. W Szpitalu w ostatnich latach zainwestowano w Ośrodek Radioterapii, który skupia w jednym miejscu wszystkie poradnie związane z leczeniem onkologicznym. Około 236 mln złotych kosztować będą dalsze kluczowe inwestycje, realizowane w Szpitalu do 2024 roku. Spowodują one podwojenie kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia oraz znaczące zmiany warunków pobytu pacjentów i pracy całego zespołu placówki. W II kwartale 2022 r. działalność ma rozpocząć Centrum Geriatrii. To odpowiedź na problemy starzejącego się społeczeństwa. Specjalnie dla seniorów szpital rozszerzy swoją ofertę usług medycznych.

Zdecydowanie większy wpływ miasto posiada w kreowaniu działań związanych ze sferą edukacji. W Gorzowie Wielkopolskim obserwuje się dynamiczny rozwój szkolnictwa, który widoczny jest w inwestycjach podejmowanych w sferze oświatowej, zarówno w odniesieniu do szkolnictwa podstawowego (remonty, zakup wyposażenia), jak też szkolnictwa zawodowego. Coraz aktywniejsza jest współpraca szkół z pracodawcami.

Publiczne placówki kształcenia zawodowego w Gorzowie Wielkopolskim oferują kształcenie w 61 różnych zawodach. Najwięcej zawodów wchodzi w skład obszaru administracyjno-usługowego (14 zawodów). Najbogatszą ofertę posiadają technika, które w ostatnich latach kształciły uczniów w 26 zawodach, z czego najczęściej w obszarze administracyjno-usługowym, elektryczno-elektronicznym i mechanicznym. W mieście trwają intensywne prace modelujące sieć szkolnictwa zawodowego. W szkołach o profilu zawodowym kształcą się przede wszystkim w zawodach z obszaru usługowego oraz medyczno-społecznego.

Inwestycją strategiczną, zarówno w wymiarze funkcjonalnym jak też regionalnym jest utworzenie Centrum Edukacji Zawodowej i Biznesu (CEZiB). Przedsięwzięcie polega na utworzeniu nowoczesnego zespołu średnich szkół zawodowych (Zespołu Szkół Budowlanych i Samochodowych im. Mikołaja Kopernika, Zespołu Szkół Mechanicznych im. Zesłańców Sybiru oraz Centrum Kształcenia Zawodowego), opartego na synergii szkół z pracodawcami (dualny system kształcenia) i nastawionego na nauczanie nie tylko zawodów poszukiwanych przez obecny rynek pracy, ale także proaktywne wybieranie kierunków kształcenia przydatnych w przyszłości.

W ostatnich latach widoczny był wzrost zainteresowania rodziców edukacją przedszkolną. Miasto sukcesywnie zwiększało liczbę miejsc, w celu zaspokojenia potrzeb rodziców i ich dzieci. Popyt na instytucjonalną opiekę przedszkolną systematycznie zwiększa się i nie wynika jedynie z obecnych trendów demograficznych, ale także ze znacznie zwiększającej się liczby obcokrajowców zamieszkujących w mieście.

W Gorzowie Wielkopolskim funkcjonuje kilka uczelni wyższych. Największą uczelnią jest Akademia im. Jakuba z Paradyża (AJP), która od roku akademickiego 2016/2017 zmieniła status (wcześniej Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa). W mieście działają także: Zamiejscowy Wydział Kultury Fizycznej AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim (WSB) oraz Wyższa Szkoła Zawodowa.

Miasto stoi przed wyzwaniem zdefiniowania i wzmocnienia roli szkolnictwa wyższego. Jest to związane m. in. z dynamicznie spadającą liczbą osób studiujących oraz oczekiwaniami lokalnego rynku pracy. Liczba studentów publicznych szkół wyższych w ciągu dekady spadła w Gorzowie Wielkopolskim o 70%. Zdecydowana większość studentów dwóch największych uczelni w mieście pochodziła w 2020 roku z terenów województwa lubuskiego (76,3%), z tego z Gorzowa Wielkopolskiego 29,7% a z terenu powiatu gorzowskiego 16,6%. Oznacza to, że prawie połowa, tj. 46,4% studentów rekrutowała się z miasta lub jego najbliższego otoczenia. Miasto posiada więc słaby potencjał konkurencyjności o studentów z większymi ośrodkami akademickimi kraju.

W opinii przedsiębiorców obecna i przyszła dostępność i jakość kadr na rynku pracy to kluczowy czynnik konkurencyjności. Opinie przedsiębiorców wskazują również na słabe przygotowanie praktyczne absolwentów szkół zawodowych i wyższych. Deficytem jest także kształcenie kadr kierowniczych i menadżerskich. Zasoby kadrowe w mieście poddane są drenażowi. Młode osoby wyjeżdżają, a pracowników o wysokich kompetencjach merytorycznych bardzo trudno zatrzymać, ze względu na konkurencję innych miast. W mieście słabo funkcjonuje lokalny system karier, który rozpoczynałby się jeszcze na etapie edukacji. O ile system praktyk i staży jest dość powszechny, to jednak nie spełnia on do końca swojej roli. Przedsiębiorcy wskazują na niski potencjał i zaangażowanie osób uczestniczących w stażach i praktykach.

### **Sfera gospodarcza.**

Przed rokiem 1989 gospodarka Gorzowa Wielkopolskiego oparta była na dużych zakładach przemysłowych. W ciągu ostatnich dekad miasto pod względem gospodarczym istotnie się zmieniło. Impulsem do rozwoju gospodarczego miasta była m. in. korzystna i stabilna sytuacja gospodarcza kraju, jak też atuty lokalizacyjne miasta, w tym bliskość granicy z Niemcami. Transgraniczne sąsiedztwo wpłynęło nie tylko na rozwój gospodarczy, ale także na dobrą dostępność niemieckiego rynku pracy dla mieszkańców miasta. Dziś wiele osób mieszkających w Gorzowie Wielkopolskim pracuje za zachodnią granicą.

W opinii przedsiębiorców Gorzów Wielkopolski jest atrakcyjną przestrzenią do rozwoju biznesu. Związane jest to przede wszystkim z wielkością miasta, czyli jego potencjałem demograficznym. Wpływa to na popyt usług i działalności handlowych, a jednocześnie dostępność kadr na rynku pracy. Przyszłość jednak w tym zakresie niesie w opinii przedsiębiorców istotne zagrożenie, które związane jest z kurczącą się populacją miasta i odpływem młodych mieszkańców. Miasto nie jest w stanie

w pełni skutecznie się temu przeciwstawić, gdyż nie jest miastem akademickim. Dostępność kadr na rynku pracy jest problemem zauważanym praktycznie przez wszystkich badanych przedsiębiorców, zarówno prowadzących działalność usługową, handlową, jak też działających w sektorze przemysłowym. Większość przedsiębiorców podkreśla trudność w znalezieniu specjalistów do pracy. Przedsiębiorcy podkreślają, że szansą na zatrzymanie i przyciągnięcie nowych mieszkańców jest jakość życia w mieście, w tym dostęp do usług publicznych.

Gorzów Wielkopolski posiada korzystne uwarunkowania lokalizacyjne dla działalności gospodarczych, w szczególności przemysłowych, których łańcuchy dostaw i sprzedaży bazują na dobrym dostępie do sieci drogowej Europy.

Atrakcyjność inwestycyjna miasta związana jest nie tylko z jego lokalizacją, ale również z potencjałem demograficznym i dostępnością terenów inwestycyjnych. Zainwestowane tereny Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej znajdują się w północno-zachodniej części miasta - podstrefie Gorzów Wielkopolski, która jest najszybciej rozwijającą się polską specjalną strefą ekonomiczną, zarówno pod względem finansowym, jak i terytorialnym. Ponadto w granicach miasta Gorzowa Wielkopolskiego zlokalizowana jest strefa produkcyjno – magazynowa o powierzchni około 650 ha, z czego większość powierzchni jest ciągle niezainwestowana. Natomiast po wschodniej stronie miasta znajdują się tereny po byłych zakładach ZWCH Stilon, w ramach których obecnie funkcjonuje wiele zakładów z branży chemicznej. Teren ten posiada pełną infrastrukturę techniczną oraz własną bocznice kolejową.

Wyzwania przyszłego rozwoju gospodarczego miasta w dużym stopniu związane są z sytuacją demograficzną i rozwojem innowacji, zwiększających konkurencyjność przedsiębiorców. W mieście działają już innowacyjne i pręźnie rozwijające się firmy, choć ten potencjał jest stosunkowo słabo poznany. Posiadane przez miasto atuty do kreowania innowacyjnej gospodarki to oprócz przedsiębiorców także uczelnie wyższe i instytucje otoczenia biznesu. W mieście działalność wspierającą biznes prowadzi m. in. Gorzowski Ośrodek Technologiczny Park Naukowo Przemysłowy Sp. z o.o., który realizuje projekt pod nazwą „Stworzenie w Gorzowie Wielkopolskim inkubatora przedsiębiorczości – Think Tank – stanowiącego platformę wsparcia zawierającą zestaw proinnowacyjnych, profesjonalnych usług dla lubuskich przedsiębiorstw”. Inkubator powstanie przy ul. Targowej 9 w Gorzowie Wielkopolskim, w miejscu dawnego biurowca Ursusa. Warto dodać, iż Gorzowski Ośrodek Technologiczny realizuje przedsięwzięcie związane z działalnością Centrum Transferu Technologii Środowiskowych w Stanowicach. Ważnymi instytucjami wsparcia biznesu w mieście są Stowarzyszenie Lubuski Klaster Metalowy, Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa w Gorzowie Wielkopolskim, Lubuska Organizacja Pracodawców, Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna Podstrefa Gorzów Wielkopolski, Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego. Ważną rolę we wspieraniu biznesu pełnią także gorzowskie uczelnie wyższe.

Zgodnie, większość badanych gorzowskich przedsiębiorców zauważa, że potencjał do rozwoju innowacji związany jest z czynnikiem ludzkim, ale także sieciami współpracy. Te sieci, z naturalnych względów, sięgają poza granice administracyjne miasta. Przedsiębiorcy, którzy rozwijają działalności gospodarcze w oparciu o innowacje poszukują wiedzy i wsparcia w jednostkach naukowo-badawczych z całego kraju. Istotną barierą w rozwoju innowacji w Gorzowie jest słabość miasta jako ośrodka akademickiego. Próbą przełamania tej bariery są działania prowadzone przez uczelnie wyższe, w tym projekt Akademii im. Jakuba z Paradyża, dotyczący utworzenia Centrum Rozwoju



Innowacji i Technologii. Powstaje ono aby podnieść możliwość praktycznej współpracy miasta oraz otoczenia gospodarczego z ośrodkami naukowo-badawczymi oraz aby zapewnić rozwój nowoczesnych technologii w Gorzowie Wielkopolskim.

Przedsiębiorcy w mieście z reguły współpracują między sobą, choć ta współpraca ma charakter nieformalny. Przedsiębiorcy wskazują na potrzebę koordynacji i uporządkowania wymiarów współpracy.

Atutem miasta dla gospodarki opartej na usługach jest wspomniana już wielkość miasta, a jednocześnie jego kompaktowy charakter. Pomimo względnie niskich na tle kraju średnich wynagrodzeń, warto zwrócić uwagę na ich rosnący poziom, który może być również istotnym impulsem dla rozwoju firm usługowych w przyszłości. Na tle kraju i regionu Gorzów Wielkopolski cechował się wysokim poziomem przedsiębiorczości. W 2019 roku na 10 tys. mieszkańców miasta przypadało 1437 podmiotów wpisanych do rejestru REGON i była to wartość wyższa niż średnia krajowa (1175 podmiotów), wojewódzka (1 158 podmiotów) oraz powiatowa (1 169 podmiotów).

Rozwojowi usług nie sprzyja natomiast niska atrakcyjność turystyczna Gorzowa Wielkopolskiego, pomimo tego, że miasto położone jest w przestrzeni o istotnych walorach przyrodniczo-krajobrazowych (w sąsiedztwie zlokalizowane są m. in. Pojezierze Drawieńskie, Lubuskie i Myśliborskie, Międzyrzecki Rejon Umocnień, Puszcza Notecka, Park Narodowy Ujście Warty oraz Drawieński Park Narodowy). Specyfika miasta sprawia, że duże znaczenie w generowaniu ruchu turystycznego w mieście może mieć sport.

Pandemia COVID-19 zapewne wpłynie na sytuację wielu przedsiębiorstw z miasta, w szczególności usługowych. Nie jest znane dokładnie jak długo pandemia będzie trwać i jakie ostatecznie szkody wyrządzi dla lokalnego systemu gospodarczego, tj. ile firm przetrwa, a ile upadnie. Długoterminowe prognozy rozwoju gospodarczego dla kraju są korzystne, a jednocześnie rozwój aktywności gospodarczej jest mocno uzależniony od sytuacji w skali Europy i Świata. Nowe wyzwania stojące przed gospodarką miasta, regionu i kraju związane są z postępującą globalizacją, wzrostem znaczenia gospodarczego Chin, Indii, Afryki, wewnętrznymi kryzysami politycznymi w Unii Europejskiej, której przejawem był m. in. Brexit. Pandemia COVID-19 unaoczniała to, jak kruchy i wrażliwy na jej skutki jest cały światowy system gospodarczy. Eksperci wskazują, że podobne zdarzenia pojawiać się będą w przyszłości. Na sytuację społeczno-gospodarczą niewątpliwie wpływ będą mieć także zmiany klimatyczne, których skutki będą różne w różnych częściach Świata.

W przypadku kraju, regionu i miasta warto podkreślić, iż zmiany demograficzne dla perspektywy co najmniej dwóch kolejnych dekad będą mocno niekorzystne. Istotnie zmniejszy się liczba osób aktywnych na rynku pracy w skali całego kraju i miasta, a po 2030 roku znacznie zmniejszą się dynamicznie liczba mieszkańców ogółem. Te zmiany wpłyną nie tylko na deficyt pracowników na rynku pracy, który częściowo rekompensowany będzie przez migracje. Zmniejszy się również potencjał popytu na produkty i usługi oraz przełoży się na spadek dynamiki wzrostu dochodów samorządów. W przypadku Gorzowa Wielkopolskiego spadek liczby mieszkańców może być również skutkiem migracji na tereny podmiejskie.

## Ustalenia diagnostyczne ujęte zostały w formie klasycznej analizy SWOT.

W przyjętej metodologii SWOT założono, że mocne i słabe strony to są elementy obecnej rzeczywistości, natomiast szanse i zagrożenia to zjawiska, które mogą wystąpić w przyszłości. Analizę SWOT ograniczono do zjawisk, które mają istotny wpływ na rozwój miasta, a w przypadku szans i zagrożeń uwzględniono dodatkowo duże prawdopodobieństwo wystąpienia. Warto również dodać, iż w analizie SWOT, w odniesieniu do szans i zagrożeń przyjęto perspektywę wieloletnią, wykraczającą poza 2030 rok, czego przykładem jest odniesienie się do prognoz demograficznych sporządzonych dla perspektywy 2050 roku.

Tabela 1. Analiza SWOT.

Mocne strony	
1.	Względnie stabilna sytuacja demograficzna w zakresie liczby ludności miasta i jego otoczenia funkcjonalnego w perspektywie do 2030 roku.
2.	Dobrze ukształtowana struktura przestrzenna z dobrym dostępem do usług publicznych.
3.	Wolne tereny inwestycyjne w obrębie granic administracyjnych miasta, w tym pod zabudowę mieszkaniową, usługową i przemysłową.
4.	Poprawiająca się sytuacja materialna mieszkańców miasta, widoczna m. in. we wskaźnikach pomocy społecznej, malejącym bezrobociu, rosnących wynagrodzeniach i dochodach miasta.
5.	Istniejące rozwiązania w zakresie działań aktywizująco-wspierających oraz przedsięwzięć skierowanych do seniorów, np. domy dziennego pobytu, Rada Seniorów, liczne projekty realizowane za pośrednictwem organizacji społecznych.
6.	Potencjał kultury w Gorzowie Wielkopolskim, związany z dziedzictwem kulturowym, licznymi i uznanymi instytucjami kultury i imprezami.
7.	Bogate tradycje w obszarze sportu oraz wysoka aktywność mieszkańców w sferze sportu i rekreacji.
8.	Sieć publicznych i prywatnych ośrodków zdrowia funkcjonujących na terenie Gorzowa Wielkopolskiego, która zapewnia dogodny dostęp do podstawowych usług ochrony zdrowia.
9.	Stały i dynamiczny rozwój szkolnictwa, który widoczny jest w inwestycjach podejmowanych przez miasto w sferze oświatowej, zarówno dot. szkolnictwa podstawowego (remonty, zakup wyposażenia), jak też szkolnictwa zawodowego, współpraca szkół z pracodawcami
10.	Innowacyjne i prężnie rozwijające się firmy.
11.	Wysoki poziom przedsiębiorczości mieszkańców.
12.	Posiadane atuty do kreowania innowacyjnej gospodarki, w tym IOB, uczelnie wyższe, innowacyjni przedsiębiorcy.
13.	Korzystna lokalizacja w odniesieniu do sieci drogowej i transportowej kraju oraz Europy.
14.	Dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna, m. in. sieć wodociągowa, kanalizacyjna, gazownicza, teleinformatyczna.
15.	Mniejsze na tle podobnych miast zapotrzebowanie na zasoby wody oraz mniejsze obciążenie środowiska, widoczne m. in. w zużyciu wody, produkcji odpadów i ścieków.
Słabe strony	
1.	Problemy w zakresie jakości przestrzeni mieszkaniowej i konflikty przestrzenne, koncentrujące się w centrum Gorzowa, związane z koncentracją starej zabudowy komunalnej, niedostatecznym rozwiązaniem problemów komunikacyjnych, środowiskowych.
2.	Proces suburbanizacji Miasta.
3.	Zmniejszające się zainteresowanie wybraną ofertą kulturalną, związane m. in. z udziałem w imprezach kulturalnych, uczestnictwem w tzw. ofercie kultury wyższej.
4.	Niska atrakcyjność turystyczna Gorzowa Wielkopolskiego.
5.	Deficyt specjalistycznej kadry medycznej.
6.	Niewystarczający poziom nauczania dostosowany do potrzeb i wymogów zmieniającego się rynku pracy, zwłaszcza w zakresie praktycznej nauki zawodu.
7.	Barieri i problemy sfery szkolnictwa, obniżające jakość edukacji, związane m. in. ze słabym poziomem informatyzacji, niedostosowaniem nauczania do potrzeb praktycznej nauki zawodu.

8.	Niska na tle innych miast aktywność ekonomiczna mieszkańców.
9.	Niższy na tle innych, podobnych miast poziom wynagrodzeń.
10.	Deficyty i problemy w zakresie wewnętrznego układu komunikacyjnego miasta, związane z dużym obciążeniem komunikacyjnym Śródmieście oraz brakiem rozwiązań o charakterze strategicznym dla płynności ruchu w mieście (m. in. deficyt przepraw mostowych przez Wartę, brak północnej obwodnicy miasta).

### Szanse

1.	Wzmocnienie roli Gorzowa Wielkopolskiego w kreowaniu procesów rozwojowych w ujęciu regionalnym i lokalnym, które związane będzie m. in. z inwestycjami komunikacyjnymi w układzie regionalnym, m. in. modernizacją linii kolejowej i przyciągać będzie do miasta nowych mieszkańców i osoby korzystającego z jego usług.
2.	Ekspozycja potencjałów miasta związanych z lokalizacją (w tym położeniem nad rzeką Wartą), przedsiębiorczością mieszkańców, walorami środowiskowymi (także z otoczenia miasta).
3.	Wykorzystanie potencjału turystycznego otoczenia Gorzowa Wielkopolskiego do rozwoju usług i obsługi turystów.
4.	Dalszy rozwój jakości kształcenia, w tym zawodowego m. in. w oparciu o powstający CEZiB oraz deklarowaną współpracę przedsiębiorców.
5.	Napływ migrantów, w tym obywateli państw trzecich i ich udana integracja społeczna w mieście.
6.	Zdefiniowanie i wzmocnienie roli szkolnictwa wyższego w mieście i regionie.
7.	Rozwój aktywności społecznej, pełniejsze włączenie się mieszkańców w kreowanie rozwoju miasta, lepsze wykorzystanie wiedzy i zaangażowania społecznego.
8.	Modernizacja sieci elektrycznej w kraju.
9.	Rozwiązania informatyczne, które służyć będą mieszkańcom i poprawią zarządzanie miastem.
10.	Wykorzystanie potencjału odnawialnych źródeł energii, jako istotnego czynnika budującego tożsamość miasta ekologicznego, zero emisyjnego.
11.	Wzrost dochodów miasta, oparty na potencjale aktywności zawodowej mieszkańców i poziomie konkurencyjności lokalnej gospodarki.

### Zagrożenia

1.	Niekorzystne zmiany demograficzne związane z procesami starzenia się miasta, jak też zmniejszaniem się liczby młodych mieszkańców oraz kurcząca się liczbą mieszkańców w wieku produkcyjnym, które mogą być szczególnie dotkliwe dla procesów rozwojowych miasta po 2030 roku, w tym również w zakresie popytu i podaży usług publicznych (w tym w sferze edukacji).
2.	Zagrożenie powodziowe dla południowej części miasta.
3.	Zagrożenia wynikające ze zmian klimatu, objawiające się w mieście m. in. suszami oraz nawalnymi deszczami, których przejawem są wylewy rzeki Kłodawki.
4.	Zmieniająca się dynamicznie struktura problemów społecznych, z których coraz więcej jest pochodną starzenia się społeczeństwa, pogłębianych przez zjawiska samotności (odpływ migracyjny młodych).
5.	Stagnacja wzrostu aktywności gospodarczej, która może być związana m. in. z wyczerpującymi się zasobami kapitału ludzkiego, widocznymi w szczególności po 2030 roku.
6.	Brak nowych impulsów do rozwoju gospodarczego, wynikających m. in. ze spadku dynamiki wzrostu gospodarczego w kraju (w tym w perspektywie po 2030 roku i sprzężenie zwrotne ze zjawiskiem depopulacji miasta i regionu).
7.	Przenoszenie się aktywności gospodarczych poza miasto, związane z migracjami mieszkańców poza granice administracyjne miasta, co wpłynie będzie na ograniczenie dochodów miasta z tytułu PIT.
8.	Niewykorzystanie potencjału lokalizacyjnego Gorzowa Wielkopolskiego w układzie regionalnym i międzynarodowym ze względu na deficyt rozwiązań w zakresie infrastruktury kolejowej.
9.	Wzrost obciążeń fiskalnych i finansowych samorządów – skutkujący ograniczeniem możliwości finansowania inwestycji oraz wydatków bieżących.

Źródło: Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego.

### 3. Wyzwania rozwojowe Gorzowa Wielkopolskiego.

Syntezę powyżej opisanych zjawisk i czynników rozwojowych, w tym problemów, barier oraz potencjałów miasta i szans rozwojowych ujęto w postaci klasycznej analizy SWOT oraz rozwinięto w postaci analizy SWOT/TOWS. Ostatnim etapem podsumowania diagnostycznego było sformułowanie wyzwań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego w perspektywie strategicznej. Wyzwania rozwojowe poddane zostały dyskusji w trakcie debaty strategicznej z mieszkańcami, która odbyła się w październiku 2020 roku.



W przyjętej metodologii SWOT założono, że mocne i słabe strony to są elementy obecnej rzeczywistości, natomiast szanse i zagrożenia to zjawiska, które mogą wystąpić w przyszłości. Analizę SWOT ograniczono do zjawisk, które mają istotny wpływ na rozwój miasta, a w przypadku szans i zagrożeń uwzględnione dodatkowo duże prawdopodobieństwo wystąpienia. Warto również dodać, iż w analizie SWOT, w odniesieniu do szans i zagrożeń przyjęto perspektywę wieloletnią, wykraczającą poza 2030 rok, czego przykładem jest odniesienie się do prognoz demograficznych sporządzonych dla perspektywy 2050 roku.

Najważniejsze ustalenia z analizy SWOT poddano wewnętrznej konfrontacji w postaci analizy SWOT/TOWS. Analiza SWOT/TOWS służy identyfikacji sytuacji strategicznej Gorzowa Wielkopolskiego i stanowi punkt wyjścia do zdefiniowania wyzwań rozwoju gminy.

Rysunek 4. Ćwiartki SWOT/TOWS.



Źródło: Opracowanie własne.

**Poniżej przedstawiono podsumowanie analizy SWOT/TOWS.** W podsumowaniu uwzględniono tylko i wyłącznie najważniejsze powiązania czynników SWOT. Po pierwsze poszczególne czynniki rozwojowe agregowano do obszarów o podobnym oddziaływaniu na czynniki powiązane. Znaczenie dla przyszłego rozwoju oznacza liczbę powiązanych z danym obszarem tematycznym czynników z analizy krzyżowej. W ten sposób możliwe było dokonanie oceny, które grupy czynników rozwojowych mają największe znaczenie dla kształtowania przyszłego rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego.

**Z analizy SWOT/TOWS płyną następujące wnioski:**

- **Do kluczowych czynników rozwoju miasta należy zaliczyć:**
  - Posiadane atuty dla rozwoju gospodarczego, w szczególności zasoby IOB (instytucji otoczenia biznesu), tereny inwestycyjne, przedsiębiorców, potencjał kształcenia zawodowego i lokalizację miasta,
  - Przewidywane w przyszłości wzmocnienie układu funkcjonalnego miasta, zarówno w odniesieniu do otaczającej miasta przestrzeni, jak też w układzie powiązań regionalnych,
  - Wizerunek miasta, który daje szansę na rozwój osobisty i dobrą jakość życia, a który ukierunkowany będzie na zatrzymanie młodych i przyciąganie do miasta migrantów.
- **Do istotnych czynników rozwoju miasta należy zaliczyć również:**
  - Prowadzoną w mieście politykę społeczną, która powinna być nadal rozwijana i wzmocniana,
  - Przyszłą rozwiniętą ofertę edukacji w mieście, w szczególności ofertę kształcenia zawodowego,
  - Rosnący poziom aktywności i zaangażowania społecznego,
  - Stabilny i rosnący poziom dochodów miasta (poza okresem związanym z pandemią COVID-19).
- **Do kluczowych barier rozwoju miasta należy zaliczyć:**
  - Bariery i problemy rozwoju przestrzennego miasta, które koncentrują się w centrum,
  - Tempo inwestycji regionalnych i krajowych wzmocniających powiązania funkcjonalne Gorzowa Wielkopolskiego z otoczeniem i w układzie regionalnym,
  - Przyszłe zagrożenia związane z depopulacją przestrzeni miasta i jego otoczenia funkcjonalnego, które może wystąpić po 2030 roku,
- **Do istotnych barier rozwoju miasta należy zaliczyć również:**
  - Problemy będące pochodną starzenia się społeczeństwa.

**Podsumowując sytuację strategiczną Gorzowa Wielkopolskiego warto zauważyć, iż mocne strony nie mają wyraźniej przewagi nad słabymi stronami.** Jednocześnie **w perspektywie najbliższej dekady pojawia się przewaga szans nad zagrożeniami**, co wynika m. in. z prognoz gospodarczych dla kraju. Pomimo pandemii COVID-19 zakłada się, że wzrost gospodarczy kraju w perspektywie najbliższej dekady powinien być nadal dynamiczny. Miasto, region i kraj stoją również przed nową perspektywą wsparcia unijnego. Oznacza to, że szansę na realizację mają inwestycje kluczowe dla spójności regionu. Te dwa czynniki rozwoju są komplementarne do potencjału rozwoju gospodarczego, jaki posiada miasto.

**Na horyzoncie czasu pojawia się istotne zagrożenie związane z demografią.** O ile obecny czas i perspektywa do 2030 roku to przede wszystkim lata, w których wystąpi istotny przyrost ludności

w wieku poprodukcyjnym i zmniejszenie się ludności w wieku produkcyjnym – o tyle po 2030 roku w mieście może wystąpić duża depopulacja. Nachodzącą dekadę należy więc potraktować jako czas, w którym miasto przygotowuje się na to zagrożenie.

**Istotną rolę w tym procesie zmian powinien odgrywać wizerunek miasta.** Dane dot. migracji pokazują, że miasto traci młode osoby, ale jednocześnie jest zdolne przyciągać nowych mieszkańców, w tym migrantów z zagranicy. Wizerunek miasta powinien być narzędziem wspierającym w podejmowaniu korzystnych dla miasta decyzji życiowych – zarówno przez młodych mieszkańców, jak też migrantów szukających swojego miejsca do życia.

**Istotnym wyzwaniem miasta będzie więc zmiana jego wizerunku.** O wizerunku miasta nie świadczą tylko i wyłącznie możliwości znalezienia pracy. Ważna jest również sfera wolnego czasu, czyli dla przyszłego rozwoju miasta ważne są kultura, sport i rekreacja. Na wizerunek miasta wpływ ma również jakość środowiska.

**Wiele problemów miasta koncentruje się w jego centralnej części.** Są to problemy nie tylko społeczne, ale również związane z jakością sfery mieszkaniowej, publicznej i jakością środowiska. Rozwiązanie tych problemów to również istotne wyzwanie. Poniękad odpowiedzią na to wyzwanie jest Gminny Program Rewitalizacji, który jest swoistym obszarem strategicznej interwencji w mieście.

**Miasto potrzebuje sojuszników i partnerów realizacji swoich zamierzeń rozwojowych.** Najważniejszą grupą są oczywiście mieszkańcy. Włączenie mieszkańców w proces zarządzania strategicznego – to pozyskanie ich wiedzy, zaangażowania, pomysłów. To również lepsze diagnozowanie problemów i efektywniejsze ich rozwiązywanie.

Kolejnym ważnym partnerem miasta są przedsiębiorcy. To oni w dużym stopniu są motorem napędowym budżetu miasta. Rozwój miasta powinien być realizowany przy ścisłej współpracy z przedsiębiorcami oraz instytucjami otoczenia biznesu i uczelniami wyższymi.

Podsumowując uwarunkowania strategiczne rozwoju miasta – **nie można zapomnieć o roli usługowej miasta i jego powiązaniach funkcjonalno-przestrzennych.** Oznacza to, że ważne jest partnerskie spojrzenie na rozwiązywanie problemów i kreowanie rozwoju w układzie funkcjonalnym, służących poprawie dostępności usług.

**Zdefiniowano łącznie 8 wyzwań rozwojowych, które wynikają z podsumowania diagnostycznego, w szczególności analizy SWOT/TOWS.**

1. Pozytywny wizerunek

2. Powiązania funkcjonalne

3. Model partycypacyjny

4. Edukacja

5. "Zero" emisyjność

6. Potencjał gospodarczy

7. Czas wolny

8. Odporność na kryzysy

### Wyzwanie 1.

**Kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia - w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski).**

**Oczekiwane efekty: zatrzymanie odpływu mieszkańców, przyciągnięcie nowych inwestycji i mieszkańców, podniesienie jakości życia, wzrost dochodów gminy.**

**Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Pozytywny wizerunek miasta, który będzie równocześnie spójny ze zmianami jakie zachodzą będą w mieście, wpływać będzie na decyzje migracyjne oraz inwestycyjne.
- Napływ migrantów do miasta korzystnie wpływać będzie na dostępność kadr na rynku pracy. Wspierać więc będzie konkurencyjność firm i usług publicznych.
- Pozytywny wizerunek miasta zbudowany zostanie w oparciu o rozwijającą się gospodarkę. Miasto wykorzysta atuty lokalizacyjne, wolne tereny inwestycyjne, kreatywność i pomysłowość przedsiębiorców, wsparcie IOB. Ważny będzie także system kształcenia zawodowego oraz rola uczelni wyższych.
- Miasto inwestować będzie w jakość życia, w szczególności rozwijać będzie ofertę czasu wolnego, opartą m. in. na ofercie kulturalnej, rekreacyjnej oraz atutach otoczenia miasta.
- Miasto inwestować będzie w ochronę środowiska, dążąc do osiągnięcia zerowej emisyjności. Ważne będzie eliminowanie hałasu i dalsza poprawa jakości powietrza w centrum miasta.
- Problemy przestrzenne, środowiskowe, jakości przestrzeni publicznych i dot. sfery mieszkaniowej koncentrują się w centrum miasta. Brak kompleksowego rozwiązania tych problemów nie pozwoli na eksponowanie atutów lokalizacyjnych Śródmieścia, a więc również całego miasta. W tej części miasta zlokalizowany jest ponadto największy potencjał dla rozwoju usług, a więc również turystyki.

### Wyzwanie 2.

**Wzmocnienie powiązań funkcjonalnych miasta w układzie MOF, regionu i kraju.**

**Oczekiwane efekty: zwiększenie dostępności miasta i jego usług, podnoszenie atrakcyjności rynku pracy.**

#### **Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Wzmocnienie roli Gorzowa Wielkopolskiego w kreowaniu procesów rozwojowych w ujęciu regionalnym i lokalnym wydaje się być jedną z najważniejszych szans rozwoju miasta w wielu aspektach.
- Wzmocnienie funkcji Gorzowa w układzie regionalnym i funkcjonalnym przyczyni się do rozwoju usług publicznych miasta oraz wpływać będzie na wzrost popytu na produkty i usługi wytwarzane w mieście.
- Sprawniejsze systemy komunikacyjne wspierać będą funkcjonowanie szkolnictwa, przyczyniać się będą do lepszej dostępności do rynku pracy dla osób spoza miasta.
- Inwestycje komunikacyjne w ujęciu regionalnym i funkcjonalnym będą komplementarne dla rozwiązania problemów komunikacyjnych wewnątrz miasta – pozwolą odciążyc system komunikacji w centrum miasta.
- Potencjał turystyczny otoczenia Gorzowa Wielkopolskiego stwarza możliwości do kreowania produktów turystycznych układu funkcjonalnego, których składnikami będą usługi i przedsiębiorcy z Gorzowa.

### **Wyzwanie 3.**

**Rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem w oparciu o dialog z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, które są ważnym partnerem w realizacji polityki społecznej miasta.**

**Oczekiwane efekty: zwiększenie udziału mieszkańców w życiu publicznym i społecznym miasta, efektywniejszy system monitoringu polityk rozwoju miasta, nowe pomysły i impulsy dla rozwoju miasta i jego usług publicznych, większe zaufanie mieszkańców do władz miasta, pozytywny wizerunek miasta.**

#### **Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Rozwinięta aktywność społeczna to efektywniejsza polityka społeczna miasta. Miasto pozyskuje bowiem partnerów dla jej realizacji w postaci pomysłów i zaangażowania mieszkańców. W ten sposób można efektywniej kształtować i realizować zadania z zakresu pomocy społecznej, kultury, sportu i rekreacji.
- Model partycypacyjny zarządzania miastem ma szczególne znaczenie dla polityki społecznej, w tym w kontekście wyzwań związanych ze starzejącym się społeczeństwem. Należą do nich m. in. problemy związane ze zdrowiem i samotnością, które będą się jeszcze pogłębiać. Większa świadomość i aktywność społeczna pozwolą na prowadzenie efektywniejszej polityki senioralnej.
- Potencjał kultury w Gorzowie Wielkopolskim to istotny atut dla budowy pozytywnego wizerunku miasta, które jest przestrzenią atrakcyjną do życia i spędzania wolnego czasu.
- Oferta kulturalna miasta może pełnić ważną rolę w integracji mieszkańców, w tym również migrantów.
- Podobną rolę jak kultura w mieście pełnić będzie sport i rekreacja.
- Potencjał usług publicznych związanych z opieką zdrowotną to atut miasta w kontekście problemów i wyzwań starzejącego się społeczeństwa, nie tylko miasta, ale także układu funkcjonalnego.



- Dobry dostęp do usług publicznych to atut miasta w kontekście przyciągania nowych mieszkańców, co rekompensować będzie jego depopulację, wywołaną czynnikami naturalnym.

#### **Wyzwanie 4.**

##### **Wzmocnienie roli edukacyjnej miasta, w tym kształcenia zawodowego, bazującej na współpracy szkolnictwa, nauki i biznesu.**

**Oczekiwane efekty: większa atrakcyjność systemu edukacji, zwiększenie szans na sukces w życiu zawodowym młodych mieszkańców miasta, większa atrakcyjność rynku pracy z perspektywy pracodawcy, budowa pozytywnego wizerunku miasta.**

**Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Dalszy rozwój kształcenia na wszystkich poziomach, w tym kształcenia zawodowego w mieście stwarza szansę na wzmocnienie rozwoju gospodarczego miasta, w tym konkurencyjności rozwijających się firm. Oznacza to konieczność kształtowania i moderowania współpracy na linii przedsiębiorcy – system kształcenia zawodowego i wyższego.
- Potencjał kształcenia zawodowego miasta może wpływać na rozwój potencjału kadr na rynku pracy, podnosząc aktywność ekonomiczną mieszkańców, kształtując poziom wynagrodzeń, a także uzupełniając luki kadr w stosunku do wybranych usług publicznych, w szczególności opieki zdrowotnej.
- Szkolnictwo wyższe w Gorzowie Wielkopolskim boryka się z problemem spadku liczby studentów. Szkoły wyższe z miasta mają charakter mocno regionalny, nie są w stanie konkurować o studentów w skali z dużymi i średnimi ośrodkami akademickimi.
- Rola jaką może pełnić szkolnictwo wyższe to uzupełnienie systemu kształcenia zawodowego – stworzenie komplementarnej ścieżki kształcenia od poziomu średniego do początku ścieżki zawodowej – we współpracy z przedsiębiorcami.
- Szkoły wyższe mogą być istotnym partnerem kreowania innowacji w mieście, będąc uczestnikiem międzyregionalnych i międzynarodowych sieci współpracy. Mogą być istotnym partnerem biznesu w kreowaniu kapitału zasobów ludzkich i innowacji.

#### **Wyzwanie 5.**

##### **Osiągnięcie do 2050 roku pozycji miasta zeroemisyjnego.**

**Oczekiwane efekty: pozytywny wizerunek miasta, poprawa jakości życia w mieście, ochrona środowiska, rozwój innowacji sprzyjających ochronie środowiska.**

**Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Dążenie do osiągnięcia przez miasto zerowej emisyjności jest ważnym elementem budowy wizerunku miasta – czyli miasta, dla którego ważna jest przyszłość pokoleń i które wnosi swój własny wkład w ochronę środowiska na Ziemi.
- Dążenie do osiągnięcia przez miasto zerowej emisyjności spójne jest z wymiarami polityki poziomu europejskiego, stwarza możliwości uzyskania wsparcia zewnętrznego.

- Nie bez znaczenia jest jednocześnie dążenie do poprawy jakości życia. Dążenie do zerowej emisyjności to faktycznie zestaw działań, które poprawiać będą sposób funkcjonowania miasta, eliminować będą zagrożenia i zanieczyszczenie miasta.
- Dążenie do zerowej emisyjności to również szansa na innowacyjne w skali miasta rozwiązania.

### **Wyzwanie 6.**

**Wzmocnienie potencjału gospodarczego miasta, przy wykorzystaniu atutów lokalizacyjnych miasta, dostępnych terenów inwestycyjnych, potencjału IOB, uczelni wyższych oraz systemu kształcenia zawodowego, przy integrującej roli miasta.**

**Oczekiwane efekty: rozwój gospodarczy miasta, wzrost dochodów mieszkańców i budżetu miasta, budowa pozytywnego wizerunku miasta.**

**Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Struktura przestrzenna miasta, będąca jego atutem pozwoli rozwijać potencjał gospodarczy miasta, zarówno w odniesieniu do przemysłu, jak też usług (m. in. w centrum miasta).
- Wolne tereny inwestycyjne to jeden z kluczowych zasobów miasta. Pozwalają myśleć o przyciąganiu nowych inwestycji, które tworzyć będą nowe miejsca pracy i wyższy poziom konkurencyjności lokalnego rynku pracy. Wpływać to będzie na atrakcyjność zamieszkania oraz przyciągać będzie nowych mieszkańców. Generować będzie również popyt edukacyjny, co pozwoli efektywniej wykorzystać przyszły potencjał kształcenia zawodowego miasta.
- Budowa marki miasta opartej na wysokim poziomie kształcenia zawodowego i wyższego, w oparciu o współpracę z przedsiębiorcami, pozwoli przyciągać i zatrzymywać w mieście młodych ludzi. Umiejętne budowanie ścieżki zawodowej młodych mieszkańców miasta, która zaczynać będzie się od dobrej jakości oferty kształcenia i dalszej możliwości zatrudnienia w mieście – pozwoli budować wizerunek miasta dającego dobry start.
- Innowacyjne firmy przyciągać będą i zatrzymywać kapitał ludzki. Będą ważnym partnerem miasta w kreowaniu pozytywnego wizerunku miasta. Oznacza to konieczność włączenia tych podmiotów w proces zarządzania miastem, jak również wzmocnienie współpracy z miastem i systemem edukacji.

### **Wyzwanie 7.**

**Tworzenie warunków do rozwoju usług opartych na przemysłach czasu wolnego oraz potencjale kreowania produktów turystycznych w wymiarze funkcjonalnym.**

**Oczekiwane efekty: podnoszenie jakości życia w mieście poprzez wzmocnienie potencjału usługowego.**

**Na jakich założeniach opiera się wyzwanie:**

- Wzmocnienie funkcji Gorzowa w układzie regionalnym i funkcjonalnym przyczyni się do rozwoju usług publicznych miasta oraz wpływać będzie na wzrost popytu na produkty i usługi wytwarzane w mieście. Daje to szansę na przyciąganie do przestrzeni miasta klientów i odbiorców usług.

- Miasto posiada duży potencjał usługowy, koncentrujący się w szczególności w centralnej części miasta. Dotyczy on zarówno usług publicznych, w tym kultury, jak również przedsiębiorców prowadzących w mieście działalność.
- Pomimo braku znaczącego potencjału turystycznego w samym mieście, miasto posiada zasoby, na których można zbudować swoją pozycję w układzie produktów turystycznych regionu. Są nimi m. in. wspomniana koncentracja usług, w przestrzeni miasta o dużym potencjale wizerunkowym (Śródmieście, które również będzie się pozytywnie zmieniać), z dobrze rozwiniętą ofertą kulturalną i funkcją rekreacyjną (do których zaliczyć należy także imprezy kulturalne i wydarzenia sportowe). Miasto może być miejscem wypadowym do miejscowości sąsiednich, posiadających również ciekawą ofertę kulturalną lub bazę rekreacyjną.

## Wyzwanie 8.

### Rozwijanie odporności miasta na kryzysy.

Pandemia COVID-19 była szczególnym okresem w najnowszej historii Świata i miasta. Wywołała zjawiska kryzysowe praktycznie w całym Świecie i unaocniła słabość systemów gospodarczych i społecznych poszczególnych krajów i regionów. W Polsce wpłynęła na sytuację gospodarczą oraz społeczną. Dane GUS wskazują na największą od 1945 liczbę zgonów. Wychodzenie z kryzysu po pandemii COVID-19 potrwać może kilka lat. Pandemia COVID-19 w praktyce zweryfikowała zdolność systemów krajowych i miejskich do reakcji na zjawiska kryzysowe. Brak dostatecznej wiedzy medycznej nt. tej choroby oznacza dużą niepewność w projektowaniu pomysłu na rozwój miasta. Wciąż nie są bowiem znane skutki długoterminowe, zarówno dla zdrowia mieszkańców, ale też sfery finansów publicznych. Przede wszystkim nie wiadomo jak długo pandemia będzie trwać i w jakim zakresie ostatecznie wpłynie na sposób funkcjonowania Miasta i jego mieszkańców.

Świadomość tego, że podobne zjawiska, o podobnej skali mogą pojawić się w przyszłości, stanowi podstawę do myślenia o przygotowaniu się na zjawiska kryzysowe także w perspektywie realizacji Strategii rozwoju miasta.

Warto jednak dodać, iż wśród kryzysów przyszłości, oprócz zjawisk związanych z epidemiami, istotne ryzyko związane jest ze zmianami klimatycznymi, w tym takimi jak fale upałów, ulewne deszcze, silny wiatr. Prawdopodobne mogą być zdarzenia związane z zanieczyszczeniem środowiska (np. smog), katastrofami np. zdarzeniami komunikacyjnymi, pożarami, czy też wyłączeniem energii. Polska w małym stopniu dotychczas doświadczyła takich zdarzeń jak terroryzm, czy wysoka przestępczość, co nie oznacza, że nie mogą one się pojawić. Zjawiska kryzysowe mogą zostać wywołane również przez czynniki gospodarczo-społeczne i zaliczyć do nich można ubóstwo, bezdomność, bezrobocie.

Zjawiska kryzysowe w mieście mogą wystąpić również w związku z sytuacją demograficzną. Prognoza wskazuje, że po 2030 roku liczba ludności może się istotnie zmniejszać, a do tego czasu zmniejszać się będzie liczba mieszkańców w wieku produkcyjnym i rosnąć w wieku poprodukcyjnym. Oznaczać to będzie nie tylko spadek dynamiki dochodów miasta, ale deficyty kadr na rynku pracy. Problem ten dotknie nie tylko przedsiębiorców, ale również sferę usług publicznych.

Sytuacja kryzysowa ma precyzyjną definicję prawną i obejmuje okoliczności zagrożenia życia, zdrowia lub bezpieczeństwa obywateli. Przygotowania do sytuacji kryzysowej wymagają prowadzenia rozpoznania, jakie są problemy na danym terenie, jakie mogą się na nim pojawić w przyszłości oraz

kto może zostać nimi dotknięty. Władze odpowiedzialne za utrzymanie bezpieczeństwa muszą określić prawdopodobieństwo wystąpienia tych problemów oraz umieć oszacować ich dotkliwość dla mienia publicznego, środowiska i życia mieszkańców. Następnie należy rozpoznać posiadane zasoby pozwalające na sprawną reakcję już po wystąpieniu problemów i zaplanować wydatki na infrastrukturę i służby, których dotąd brakowało do zapewnienia bezpieczeństwa. Osobnym obszarem do zarządzenia jest koordynacja poszczególnych stopni zarządzania kryzysowego.<sup>1</sup>

W Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 zdefiniowano wyzwanie odnoszące się do sytuacji po pandemii COVID-19 oraz przewidziano zestaw działań w tym zakresie:

- stałe doposażanie podmiotów leczniczych oraz wsparcie kadry medycznej, zgodnie z potrzebami,
- wsparcie dla przedsiębiorców, których dotknęły obostrzenia związane z epidemią,
- różnego rodzaju pomoc finansowa i rzeczowa dla gospodarstw domowych,
- rozwój infrastruktury, systemów informatycznych i cyfryzacji usług publicznych, umożliwiających korzystanie z nich on-line w domu,
- prowadzenie działań edukacyjnych związanych z chorobami zakaźnymi, w różnych grupach wiekowych,
- wypracowanie i wdrożenie systemu i procedur szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia związane z chorobami zakaźnymi.

Działania Miasta w tym obszarze są zgodne z działaniami Samorządu Województwa i dotyczą m.in.: pomocy finansowej dla przedsiębiorstw, doposażanie placówek oświatowych, wsparcia działań ukierunkowanych na zwiększenie odporności na kryzysy wywołane epidemiami, rozwijania spójnego systemu rozwiązań organizacyjno–technicznych w obszarze zarządzania kryzysowego, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, utrzymywania na wysokim poziomie jakości funkcjonowania służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne.

### **Treść wyzwań rozwojowych poddana została opiniowaniu przez mieszkańców miasta.**

Wyzwania rozwojowe były przedmiotem dyskusji w trakcie debaty, która odbyła się 29 października 2020 r. w formie spotkania on-line. Spotkanie transmitowane było w ogólnodostępnym kanale YouTube, za pośrednictwem strony internetowej miasta, umożliwiając mieszkańcom miasta śledzenie dyskusji odbywającej się w trakcie warsztatów.

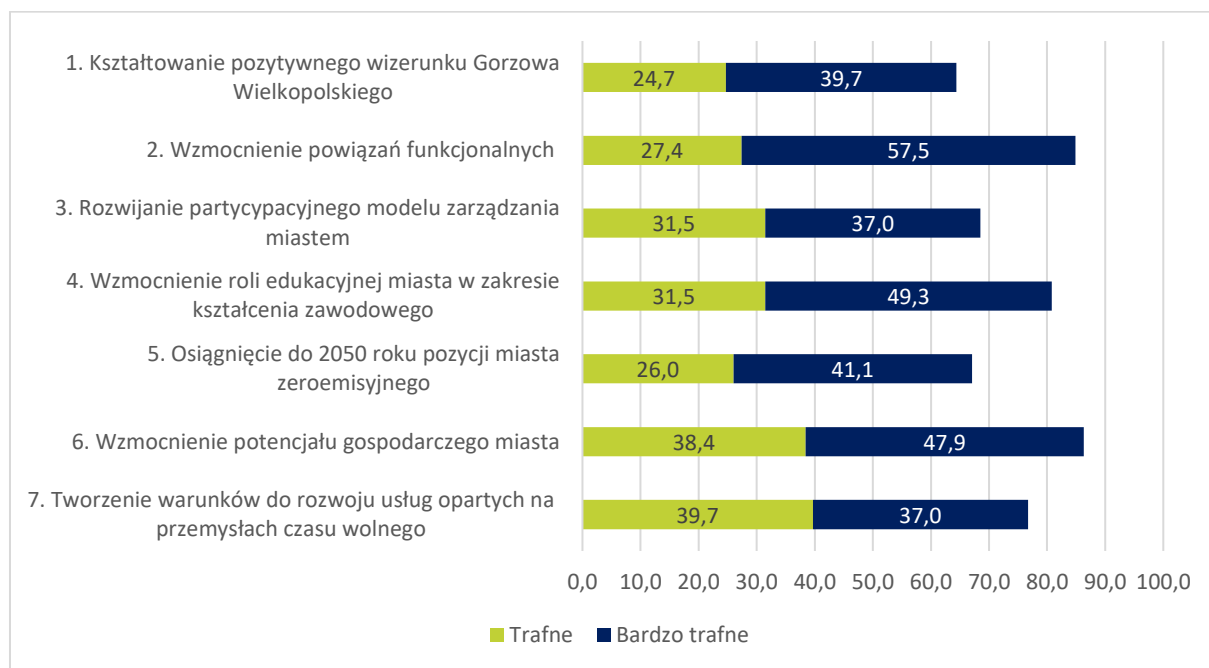
Uczestnicy spotkania potwierdzili właściwy wybór wyzwań rozwojowych jakie stoją przed Gorzowem Wielkopolskim w perspektywie najbliższych lat i dekad. Podkreślono wagę zatrzymania młodych mieszkańców miasta i przyciągania migrantów. Zauważono, że miasto staje się coraz bardziej przyjazne dla osób starszych i ten kierunek należałoby utrzymywać. Zwrócono uwagę na konieczność aktywizacji mieszkańców, w tym promocję wolontariatu. Zauważono istotną wagę projektu utworzenia Centrum Edukacji Zawodowej i Biznesu. Kluczowym potencjałem miasta w opinii uczestników warsztatu jest lokalizacja i kompaktowy charakter miasta. Te atuty należy wykorzystać w kreowaniu rozwoju miasta.

---

<sup>1</sup> Źródło: Miasta naprzeciw kryzysom, Warszawa, październik 2020, Monika Helak, Polityka Insight, Polska Fundacja im. Roberta Schumana

Wyzwania rozwojowe poddane zostały także opiniowaniu przez mieszkańców miasta. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe, w którym poproszono mieszkańców o wskazanie oceny trafności wyzwań rozwojowych. Badanie zrealizowano na przełomie listopada i grudnia 2020 roku. Ankieta dostępna była na stronie internetowej miasta. Uzyskano łącznie 73 odpowiedzi. Uzyskano bardzo wysoki poziom akceptacji zdefiniowanych wyzwań rozwojowych. Odpowiedzi „trafne” i „bardzo trafne” kształtowały się na poziomie od 64% do 86%.

**Wykres 5. Poziom akceptacji wyzwań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego przez uczestników badania ankietowego.**



**Źródło:** Opracowanie własne.

## 4. Wizja, misja oraz cele rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego.

**Wizja rozwoju jest swoistą projekcją przyszłości. Opisuje stan pożądaný w perspektywie strategicznej, którą dla niniejszego dokumentu jest 2030 rok.** Jednocześnie warto zauważyć, iż na etapie diagnozy wskazano czynniki rozwoju, które determinować będą rozwój miasta także po 2030 roku. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim kwestie demograficzne oraz środowiskowe. W przypadku demografii prognozy wskazują na to, że po 2030 roku miasto zacznie się wyludniać, co związane jest ze strukturą wieku społeczności miasta. W przypadku wyzwań środowiskowych mowa o wyzwaniu zdefiniowanym na poziomie całej Unii Europejskiej – zerowej emisyjności w 2050 roku.

**Wizja rozwoju jako obraz przyszłości – powinna być realna do osiągnięcia, lecz jednocześnie powinna stanowić wyzwanie dla miasta.** Powinna być także, w przypadku wyzwań wykraczających poza 2030 roku – kierunkowskazem dla dalszej perspektywy czasowej – w tym przypadku ze względu na określone wyzwania na poziomie europejskim – dla 2050 roku.

**Pracę nad wizją przeprowadzono w sposób uspołeczniony, angażując liderów społecznych.** Warto dodać, iż cały proces budowy strategii bazował na bardzo szerokiej wiedzy, zgromadzonej w licznych dokumentach planistycznych i strategicznych miasta, prowadzonych badaniach i warsztatach.

Bezpośrednio punktem wyjścia dla określenia wizji rozwoju miasta były wyzwania rozwojowe. Je również poddano opiniowaniu zarówno przez liderów społecznych, jak też mieszkańców miasta.<sup>2</sup>

**W trakcie dyskusji nad wyzwaniami – ustalono, że kluczowym wyzwaniem, będzie zbudowanie pozytywnego wizerunku miasta. Ten wizerunek powinien być ważnym narzędziem miasta w zatrzymaniu i przyciągnięciu kapitału ludzkiego.**

Wizja powinna być elementem struktury strategicznej, z którą utożsamiają się nie tylko zarządzający miastem, ale przede wszystkim mieszkańcy. Wizja powinna mieć charakter pozytywny, tj. powinna eksponować posiadane zasoby miasta.

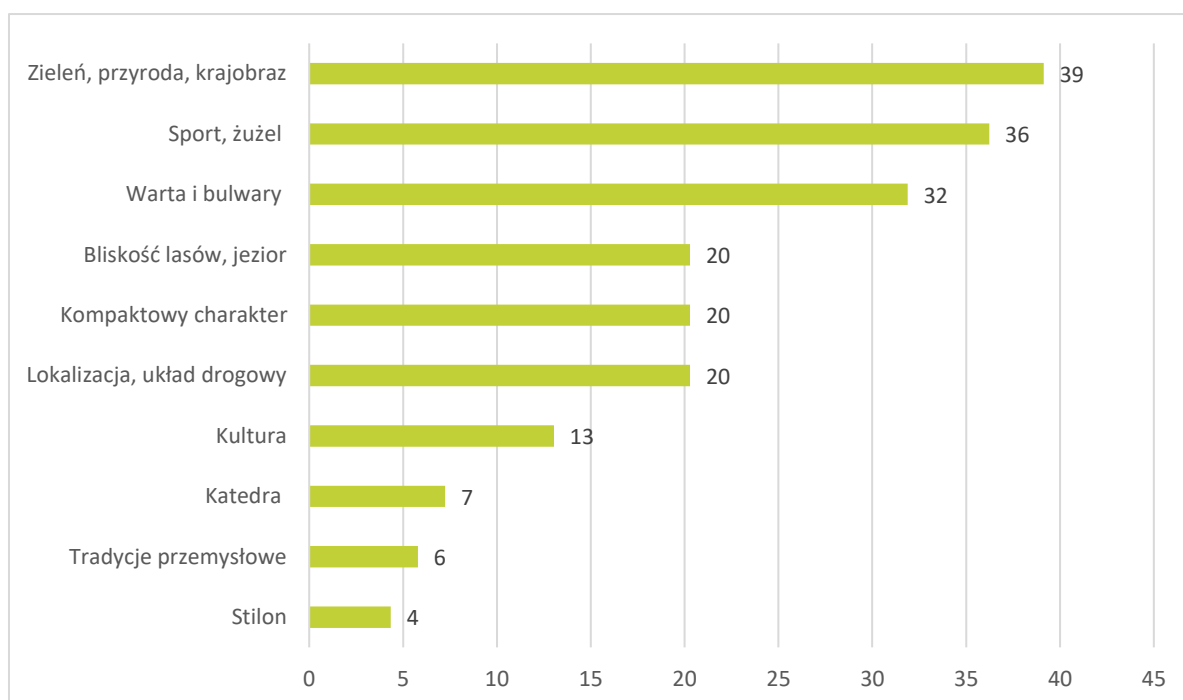
Badanie ankietowe przeprowadzone na przełomie listopada i grudnia 2020 r. z mieszkańcami miasta wskazują, że w opinii badanych, do kluczowych zasobów miasta, na których należy oprzeć plan rozwoju strategicznego, zaliczyć należy:

- 1) Atuty przyrodnicze miasta, w tym parki, tereny zielone, krajobraz;
- 2) Ofertę sportową miasta,
- 3) Rzekę Wartę i bulwary,
- 4) Otoczenie miasta, które stwarza możliwości do aktywnego spędzania czasu na łonie natury (lasy, jeziora),
- 5) Kompaktowy charakter miasta,
- 6) Lokalizację i istniejący układ drogowy,
- 7) Ofertę kulturalną miasta.

---

<sup>2</sup> Źródło: „Raport z debat strategicznych. Wizja i cele rozwoju miasta.” Debaty strategiczne zostały przeprowadzone w formie zdalnej za pośrednictwem narzędzia Microsoft Teams. Odbyły się dwa spotkania warsztatowe (22 i 29 października 2020 r.), które służyły podsumowaniu projektu diagnozy strategicznej oraz wypracowaniu wizji i celów rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

**Wykres 6. Opinie badanych mieszkańców nt. wyróżników Gorzowa Wielkopolskiego (% odpowiedzi, n=73).**



**Źródło: Opracowanie własne.**

Przyszły obraz miasta w opinii badanych mieszkańców w dużym zakresie dotyczy jego funkcji rekreacyjnej, wypoczynkowej, kulturalnej – czyli szeroko rozumianego czasu wolnego. Gorzów Wielkopolski powinien być miastem otwartym dla wszystkich grup-społecznych.

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że oczekują, iż miasto będzie mieć charakter kameralny, oferując spokój. Charakteryzować się będzie przyjazną atmosferą kompaktowego miasta, które oferuje liczne aktywności. Będzie szczególnie atrakcyjny dla mieszkańców w trakcie weekendów, kiedy to odbywać się będą liczne imprezy kulturalne. Miasto będzie atrakcyjne również dla młodych mieszkańców, oferując im nie tylko dobry start w życiu zawodowym, ale także odpowiednią ofertę czasu wolnego.

Będzie to miasto bez korków. Ważną rolę w mieście pełnić będzie rozwinięta i niskoemisyjna komunikacja publiczna, w tym tramwaje. Mieszkańcy korzystać będą z dobrze zaprojektowanej sieci tras rowerowych i ciągów pieszych, spajających ważne dla funkcjonowania i życia miasta przestrzenie.

Oferta czasu wolnego wykorzystywać będzie naturalne uwarunkowania przyrodnicze, krajobrazowe oraz strukturę przestrzenną miasta, w tym tereny zielone.

Gorzów Wielkopolski powinien zachować swój urok, w szczególności Śródmieścia. Priorytetem miasta jest kontynuowanie rewitalizacji, w tym odnowienie jego zabytkowej struktury. Ważny przy tym jest równomierny rozwój i renowacja wszystkich dzielnic, niwelowanie różnic i deficytów rozwojowych.

Atutem miasta jest lokalizacja, bliskość Niemiec i innych dużych miast w Polsce, m. in. Poznania, Szczecina, które powinny być połączone przez nowoczesną infrastrukturę i rozwiązania komunikacyjne. Gorzów powinien być miastem dobrze skomunikowanym z resztą kraju.

Kluczowym wyzwaniem jest rozwój gospodarczy. Potencjał gospodarczy miasta powinien być kluczowym czynnikiem zatrzymującym młodych mieszkańców miasta i przyciągających migrantów.

**Mając na uwadze ustalenia diagnostyczne oraz opinie liderów i mieszkańców miasta wskazano na następujący, pożądany, przyszły obraz miasta w 2030 roku.**

## Wizja Gorzowa Wielkopolskiego

- **Gorzów Wielkopolski miastem dla pokoleń, dbającym o swoją tożsamość. Miastem aktywnych mieszkańców, zadowolonych z jakości życia oraz oferty usług publicznych.**
- **Miastem z ukształtowanym i atrakcyjnym centrum oraz wysokim poziomem ładu przestrzennego. Miastem korzystającym w sposób zrównoważony z posiadanych zasobów oraz walorów przyrodniczych.**
  - **Gorzów Wielkopolski miastem innowacyjnego przemysłu. Opierającym rozwój gospodarczy na potencjale położenia, rozwijających się branżach oraz nowoczesnych technologiach.**
- **Miastem o rozwiniętej infrastrukturze oraz usługach komunikacji kołowej i kolejowej, dobrze skomunikowanym z resztą kraju, a także w układzie transgranicznym.**
  - **Gorzów Wielkopolski miastem dbającym o wysoką jakość kształcenia, w tym zawodowego, korespondującego z ofertą kształcenia na poziomie wyższym.**



**W strukturze celów rozwoju ważną rolę odgrywa misja.** Misja jest faktycznie celem nadrzędnym prowadzonej polityki rozwoju lokalnego, odwołuje się do odbiorców działań i wskazuje w oparciu o jakie wartości powinna być prowadzona.

Co do zasady misja powinna być niezmienna w czasie, gdyż w przypadku działania samorządu lokalnego niezmiennie pozostają cele jego działania, a odbiorcami byli, są i będą mieszkańcy.

Gmina to nie tylko jednostka samorządu terytorialnego, ale przede wszystkim wspólnota lokalna. Takie podejście do misji wskazuje, że jej rozwój determinowany jest **chęcią poprawy jakości życia mieszkańców**. Tak sformułowana misja nie zawiera jednak kluczowych wartości i nie odnosi się do specyfiki lokalnej rozwoju gminy, w tym efektywniejszego wykorzystania zasobów kapitału terytorialnego. **Kapitał terytorialny to nie tylko lokalizacja, warunki przestrzenne i środowiskowe, ale również potencjał kapitału ludzkiego i społecznego oraz relacyjnego (partnerstwa).**

Sformułowano następującą misję:

## Misja Gorzowa Wielkopolskiego

- **Miasto dla pokoleń, rozwijające się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.**

**Misja odwołuje się do najcenniejszego zasobu miasta, jakim są jego mieszkańcy. To oni tworzą miasto, jego aktywność i kreują jego rozwój.** Misja podkreśla, że polityka miejska i miasto – tworzone są dla jego mieszkańców. Jednocześnie w misji zawarty jest nadrzędny cel – wskazujący na konieczność zrównoważonego rozwoju miasta nie tylko w odniesieniu do sfery społecznej, gospodarczej i środowiskowej, ale również takiej, która uwzględnia potrzeby wszystkich pokoleń. Miasto chce oprzeć swój rozwój na łączności i solidarności pomiędzy pokoleniami. Pokolenie obecnych seniorów wniosło istotny wkład w rozwój miasta, wykreowało jego potencjał wzrostu. Dziś to pokolenie „przechodząc na emeryturę” ustępuje miejsca młodszemu. I tu w tym miejscu misja zwraca szczególną uwagę na młodych mieszkańców miasta. **Wyzwaniem kluczowym dla przyszłego rozwoju miasta jest zatrzymanie młodych i przyciągnięcie nowych mieszkańców, także migrantów.**

**Poniżej przedstawiono pełną strukturę wizji, misji oraz celów strategicznych.**

Cele strategiczne oparto na czterech filarach: mieszkańcach (Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy), przestrzeni mieszkaniowej (Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia), wyzwaniach przyszłości, które związane są m. in. ze środowiskiem życia (Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości) oraz innowacyjnej gospodarce przyszłości (Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki).

Tabela 2. Powiązanie wizji, misji, celów strategicznych oraz wyzwań rozwoju.

Element wizji przekrojowy	Element wizji	Misja	Cel strategiczny	Wyzwania przekrojowe	Wyzwania
Gorzów Wielkopolski miastem dla pokoleń dbającym o swoją tożsamość.	Miastem aktywnych mieszkańców, zadowolonych z jakości życia oraz oferty usług publicznych.	Miasto dla pokoleń, rozwijające się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.	Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.	Wyzwanie 1. Kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia – w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski).  Wyzwanie 8. Rozwijanie odporności miasta na kryzysy.	Wyzwanie 3. Rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem w oparciu o dialog z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, które są ważnym partnerem w realizacji polityki społecznej miasta.
	Miastem z ukształtowanym i atrakcyjnym centrum oraz wysokim poziomem ładu przestrzennego.		Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.		Wyzwanie 7. Tworzenie warunków do rozwoju usług opartych na przemysłach czasu wolnego oraz potencjale kreowania produktów turystycznych w wymiarze funkcjonalnym.
	Miastem korzystającym w sposób zrównoważony z posiadanych zasobów oraz walorów przyrodniczych.		Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.		Wyzwanie 3. Rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem w oparciu o dialog z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, które są ważnym partnerem w realizacji polityki społecznej miasta.
	Miastem o rozwiniętej infrastrukturze oraz usługach komunikacji kołowej i kolejowej, dobrze skomunikowanym z resztą kraju, a także w układzie transgranicznym.		Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.		Wyzwanie 5. Osiągnięcie do 2050 roku pozycji miasta zeroemisyjnego.
	Gorzów Wielkopolski miastem innowacyjnego przemysłu. Opierającym rozwój gospodarczy na potencjale potożenia, rozwijających się branżach oraz nowoczesnych technologiach.		Wyzwanie 2. Wzmocnienie powiązań funkcjonalnych miasta w układzie MOF, regionu i kraju.		Wyzwanie 5. Osiągnięcie do 2050 roku pozycji miasta zeroemisyjnego.
	Gorzów Wielkopolski miastem dbającym o wysoką jakość kształcenia, w tym zawodowego, korespondującego z ofertą kształcenia na poziomie wyższym.		Wyzwanie 4. Wzmocnienie roli edukacyjnej miasta w zakresie kształcenia, w tym zawodowego, bazującej na współpracy szkolnictwa, nauki i biznesu.		Wyzwanie 6. Wzmocnienie potencjału gospodarczego miasta, przy wykorzystaniu atutów lokalizacyjnych miasta, dostępnych terenów inwestycyjnych, potencjału IOB, uczelni wyższych oraz systemu kształcenia zawodowego, przy integrującej roli miasta
					Wyzwanie 7. Tworzenie warunków do rozwoju usług opartych na przemysłach czasu wolnego oraz potencjale kreowania produktów turystycznych w wymiarze funkcjonalnym.

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Priorytety i kierunki działań.

### **Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.**

Cel 1. łączy w sobie wyzwania rozwojowe:

- Kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia - w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski).
- Rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem w oparciu o dialog z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, które są ważnym partnerem w realizacji polityki społecznej miasta.
- Zwiększanie znaczenia miasta jako atrakcyjnego ośrodka kultury, sportu i rekreacji.
- Tworzenie warunków do rozwoju usług opartych na przemysłach czasu wolnego oraz potencjale kreowania produktów turystycznych w wymiarze funkcjonalnym.
- Tworzenie warunków i lokalnych przestrzeni publicznych, inspirujących mieszkańców do aktywnego i kreatywnego spędzania czasu wolnego.
- Rozwijanie odporności miasta na kryzysy.

#### **Priorytet 1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.**

Gorzów Wielkopolski powinien być miastem sprzyjającym integracji społecznej, jak również miastem tolerancyjnym. Gorzów to nie tylko miasto wielopokoleniowe, ale i wielokulturowe.

Zwiększenie udziału mieszkańców w kreowaniu rozwoju miasta rozumiane jest jako „pozyskanie” mieszkańców, ich wiedzy, opinii, pomysłów, kreatywności do procesów rozwoju miasta. Po stronie społecznej kryje się wielki, do tej pory niewykorzystany w pełnym zakresie, potencjał. Miasto rozwija narzędzia partycypacji, które są dobrym punktem wyjścia do „pogłębienia” współpracy z mieszkańcami. Mieszkańcy powinni mieć poczucie „sprawczości”. Istotne jest umiejętne wspieranie wartościowych inicjatyw, słuchanie opinii mieszkańców i przede wszystkim rzetelna komunikacja. Budować będzie to pozytywny wizerunek miasta, które nastawione jest na rozwiązywanie potrzeb mieszkańców, jak też wykorzystywanie ich pomysłów. Niezwykle ważne jest zaktywizowanie do działania na rzecz miasta młodych mieszkańców. Mieszkańcy powinni uczestniczyć aktywnie w dyskusji na tematy kluczowe dla rozwoju miasta, jak też w odniesieniu do spraw lokalnych, tj. dotyczących ich najbliższego otoczenia. Do tych kluczowych zaliczyć należy między innymi dyskusję na temat tego w jaki sposób przekształcić centrum, zbudować dla tej części miasta wizję rozwoju i następnie opracować miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego.

Szczególną rolę w procesach rozwojowych odgrywać będą organizacje pozarządowe, liderzy społeczności lokalnych, ruchy i zrzeszenia nieformalne, aktywni mieszkańcy. Konieczne jest tworzenie stałej platformy współpracy, dobrze rozumianego partnerstwa, które potrafi wykorzystywać swoje atuty i eliminuje słabości. Przykładem takiej platformy współpracy może być inkubator lub centrum wsparcia dla organizacji pozarządowych. Idea inkubatora opiera się na wsparciu infrastrukturalnym i merytorycznym działalności organizacji pozarządowych. Z reguły jest to dedykowana organizacjom przestrzeń (budynek/obiekt), który służy jako siedziba, biuro i jednocześnie miejsce, w którym

organizacje mogą zdobywać nową wiedzę i kompetencje. Warto przy tym rozważyć rozwiązania oparte na samoorganizacji sektora pozarządowego, tj. takie, w którym liderem rozwiązań i moderatorem współpracy są organizacje pozarządowe. Rolą miasta jest udostępnienie odpowiedniej infrastruktury, co ważne w korzystnej lokalizacji w przestrzeni miasta. Rezultatem działania inkubatora powinna być także integracja wewnętrzna sektora pozarządowego, a także zwiększenie zaufania pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym.

### **Priorytet 1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.**

Gorzów Wielkopolski jest miastem starzejącym się. Nowe wymiary polityki społecznej to m. in. polityka senioralna. Rosnąca liczba osób starszych w mieście oznacza, że rosną potrzeby w zakresie aktywności tych osób. Dotyczy to zarówno infrastruktury, jak też rozwiązań organizacyjnych, np. usług opiekuńczych. Rośnie także potrzeba w zakresie rozwiązań aktywizacyjnych tej grupy osób. Szczególnym narzędziem do prowadzenia polityki społecznej jest strategia rozwiązywania problemów społecznych. Realizacja polityki społecznej wymaga szeroko rozumianego partnerstwa i przekrojowego spojrzenia. Przykładem może być realizacja założeń rewitalizacji na obszarach, gdzie koncentrują się negatywne zjawiska społeczne. Nowym wyzwaniem w zakresie polityki społecznej będzie integracja migrantów, w szczególności obywateli państw trzecich, przybywających do Gorzowa Wielkopolskiego. Polityka społeczna miasta powinna budować wizerunek miasta otwartego na problemy i potrzeby mieszkańców, w tym również migrantów. Wyzwania demograficzne wskazują na potrzebę pobudzania i wspierania dzietności.

Gorzów Wielkopolski w zakresie opieki zdrowotnej pełni ważną rolę w układzie regionalnym i funkcjonalnym. Pandemia COVID-19 w istotny sposób zweryfikowała problemy i potencjały systemu opieki zdrowotnej. Rola samego miasta w kreowaniu polityki zdrowotnej jest ograniczona, zależna w dużym stopniu od rozwiązań kreowanych na poziomie regionalnym i w szczególności krajowym. Warto zwrócić szczególną uwagę na kwestie deficytów zasobów kadrowych opieki zdrowotnej. Wyzwaniem jest rozwijanie opieki zdrowotnej pod kątem potrzeb starzejącego się społeczeństwa (polityka senioralna). Miasto powinno rozwijać szeroko rozumiane partnerstwo, umiejętnie wspierając system opieki zdrowotnej narzędziami, które są w dyspozycji miasta. Zaliczyć do nich może m. in. kwestie moderowania kształcenia zawodowego (np. kierunki pielęgniarstwa), czy też prowadzenia działań o charakterze profilaktyki zdrowia. Ważne jest także sprzyjanie kształtowaniu postaw prozdrowotnych, m. in. poprzez wspieranie aktywności, sportu, rekreacji.

### **Priorytet 1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.**

Mieszkańcy oczekują, że miasto oferować im będzie atrakcyjne możliwości spędzania wolnego czasu. Atutami Gorzowa Wielkopolskiego jest przestrzeń, tereny zielone, oferta kultury, oferta rekreacji i sportu. Te atuty wymagają wspierania i rozwijania. W zakresie kultury konieczne jest wsparcie zarówno instytucjonalne, jak też infrastrukturalne oraz dobra promocja. W zakresie rozwijania oferty sportowej i rekreacyjnej kluczowa wydaje się być infrastruktura, w tym jej spójność. Partnerem kluczowym w zakresie rozwijania oferty sportowej powinny być kluby sportowe. Miasto powinno wykorzystywać atuty przestrzenne, w tym tereny zielone, uwarunkowania przyrodnicze, które wzmacniać będą ofertę czasu wolnego. Nie można również zapomnieć o powiązaniach funkcjonalnych. Atuty oferty czasu wolnego to również atuty jego otoczenia (lasy, jeziora), znajdujące się w sąsiednich gminach. Jest to szczególne zagadnienie do współpracy w układzie funkcjonalnym. Oferta przemysłów czasu wolnego powinna być umiejętnie wkomponowana w produkt turystyczny

obszaru funkcjonalnego. Wzmacniać będzie to potencjał tych usług. Nie można zapomnieć o ochronie, promocji dziedzictwa kulturowego, w tym lokalnych tradycji. Są one ważnym elementem lokalnej tożsamości.

**Mając na uwadze powyższe zdefiniowano kierunki działań.**

Tabela 3. Kierunki działań ujęte w celu 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
<b>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</b>	1. Dialog z mieszkańcami na rzecz dalszego przekształcania centrum, pozwalającego na przywrócenie właściwej funkcji tej części miasta.	Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji we współpracy z pozostałymi komórkami urzędu miasta.
	2. Rozwijanie i ewaluacja narzędzi wzmacniających udział mieszkańców w kreowaniu polityki rozwoju miasta, np. budżetu obywatelskiego.	Zespół ds. Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 we współpracy z pozostałymi komórkami urzędu miasta i partnerami społecznymi.
	3. Wspieranie rozwoju inicjatyw oddolnych.	Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział Spraw Społecznych, Wydział Kultury, Wydział Sportu, Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa we współpracy z partnerami społecznymi.
	4. Wspieranie rozwoju i integracji organizacji pozarządowych – jako ważnego partnera polityki rozwoju miasta, w tym utworzenie w mieście inkubatora sektora pozarządowego.	Wydział Spraw Społecznych, Gorzowskie Centrum Pomocy Rodzinie, Wydział Kultury, Wydział Sportu we współpracy z organizacjami pozarządowymi.
	5. Budowanie pozytywnego wizerunku miasta, jako miejsca atrakcyjnego do zamieszkania i rozwoju.	Wydział Promocji i Informacji we współpracy z Biurem Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydziałem Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydziałem Edukacji we współpracy z mieszkańcami i partnerami społecznymi.
	6. Rozwijanie rozwiązań cyfrowych w administracji publicznej, opiece zdrowotnej, kulturze, rekreacji, edukacji.	Wydział Zarządzania Systemami Informatycznymi we współpracy z pozostałymi komórkami urzędu miasta.
<b>1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.</b>	1. Wdrażanie polityki senioralnej miasta.	Wydział Spraw Społecznych, Gorzowskie Centrum Pomocy Rodzinie.
	2. Wsparcie i integracja społeczna osób z niepełnosprawnościami oraz ich rodzin, w tym utworzenie Centrum Opiekuńczo – Mieszkalnego.	Wydział Spraw Społecznych, Gorzowskie Centrum Pomocy Rodzinie we współpracy z organizacjami pozarządowymi.
	3. Rozwój infrastruktury i usług na rzecz osób starszych, w tym utworzenie Ośrodka Aktywności Senioralnej z funkcją integracji pokoleniowej na osiedlach.	Wydział Spraw Społecznych, Gorzowskie Centrum Pomocy Rodzinie we współpracy z organizacjami pozarządowymi.
	4. Integracja społeczna migrantów, w tym wdrażanie rozwiązań wspierających integrację, np. wdrożenie idei „oprowadzanie po domu”.	Wydział Spraw Społecznych, pełnomocnik prezydenta ds. kontaktów międzynarodowych we współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
	5.Wdrażanie standardów dostępności usług publicznych i przestrzeni miasta.	Wydział Administracyjny, Architekt Miejski, Koordynator ds. dostępności.
	6.Wspieranie działań z zakresu reintegracji społeczno-zawodowej.	Wydział Spraw Społecznych we współpracy z Lubuskim Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej, Wydziałem Edukacji.
	7.Wspieranie ilościowego i jakościowego rozwoju zasobów mieszkaniowych.	Wydział Spraw Społecznych we współpracy z Zakładem Gospodarki Mieszkaniowej, Wydziałem Gospodarki Nieruchomościami i Majątku oraz Biurem Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji.
	8.Wspieranie rozwiązań zabezpieczających kadry medyczne dla subregionu.	Zespół ds. Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 we współpracy z uczelniami wyższymi, Wielospecjalistycznym Szpitalem Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o., Medycznym Studium Zawodowym w Gorzowie Wlkp., Urzędem Marszałkowskim Województwa Lubuskiego.
	9.Prowadzenie działań służących podnoszeniu świadomości zdrowotnej społeczeństwa oraz promocji zdrowego stylu życia.	Wydział Spraw Społecznych, Wydział Sportu, Wydział Edukacji, Wydział Informacji i Promocji, we współpracy ze Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną w Gorzowie Wlkp., organizacjami pozarządowymi.
	10.Prowadzenie działań profilaktyki zdrowotnej wspierającej dietę.	Wydział Spraw Społecznych.
<b>1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.</b>	1.Rozwijanie propozycji spędzania czasu wolnego, opartych na zróżnicowanej ofercie kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej oraz atutach otoczenia miasta – we współpracy z mieszkańcami miasta i podmiotami działającymi w ww. obszarach, w tym w ujęciu transgranicznym.	Wydział Kultury, Wydział Sportu we współpracy z Biurem Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, miejskimi instytucjami kultury, Ośrodkiem Sportu i Rekreacji, klubami sportowymi, stowarzyszeniami sportowymi i kulturalnymi.
	2.Wzmacnianie i promowanie marek kulturalnych miasta.	Wydział Kultury, Wydział Promocji i Informacji we współpracy z miejskimi instytucjami kultury.
	3.Przywrócenie znaczenia i atrakcyjności centrum miasta poprzez nasycenie ofertą kulturalną.	Wydział Kultury, Wydział Promocji i Informacji.
	4.Podnoszenie kompetencji mieszkańców do uczestnictwa w kulturze poprzez wspieranie i rozwijanie różnych form edukacji kulturowej.	Wydział Kultury we współpracy z miejskimi instytucjami kultury.
	5.Realizacja programów edukacyjnych w czasie wakacji	Wydział Edukacji we współpracy z Wydziałem Kultury,

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
	i ferii szkolnych.	Wydziałem Sportu i instytucjami kultury.
	6.Rozwój infrastruktury kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej oraz dostosowanie do standardów i potrzeb mieszkańców.	Wydział Kultury, Wydział Sportu we współpracy z Wydziałem Inwestycji, Wydziałem Edukacji, miejskimi instytucjami kultury, gorzowskimi szkołami oraz OSIR-em i klubami sportowymi
	7.Ochrona dziedzictwa kulturowego, w tym tworzenie, zachowanie i promocja lokalnych tradycji, z uwzględnieniem wielokulturowej historii miasta.	Wydział Kultury we współpracy z miejskimi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi.
	8.Tworzenie przyjaznych przestrzeni rekreacyjnych z wykorzystaniem walorów naturalnych i zasobów miasta.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego we współpracy z Wydziałem Urbanistyki i Architektury, Wydziałem Inwestycji, Biurem Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji.



## **Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.**

Cel 2. łączy w sobie wyzwania rozwojowe:

- Kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia – w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski).
- Rozwijanie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem w oparciu o dialog z mieszkańcami i organizacjami społecznymi, które są ważnym partnerem w realizacji polityki społecznej miasta.
- Osiągnięcie do 2050 roku pozycji miasta zeroemisyjnego.
- Rozwijanie odporności miasta na kryzysy.

### **Priorytet 2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.**

Miasto kontynuować będzie rewitalizację, w szczególności w oparciu o założenia Gminnego Programu Rewitalizacji Gorzów 2025+. W Śródmieściu koncentrują się problemy związane z jakością życia, jednocześnie ta część miasta jest kluczowa dla funkcjonowania całego organizmu miejskiego. To tutaj zbiegają się wszystkie kluczowe szlaki komunikacyjne, koncentrują się usługi oraz potencjał kulturowy miasta. Mieszkańcy Gorzowa Wielkopolskiego chcą się cieszyć i być dumni z miasta, w którym jego centrum jest jego wizytówką. Problemy z jakością przestrzeni występują również poza obszarem rewitalizacji. Oznacza to, że miasto musi prowadzić zrównoważoną przestrzennie politykę rozwoju zasobów mieszkaniowych. W wielu częściach miasta występują deficyty takiej jak brak oświetlenia, zły stan dróg i chodników. Są one widoczne także na „nowych” osiedlach, budowanych w latach 90-tych XX wieku oraz w XXI wieku (większość osiedla Manhattan, Europejskie). Zauważalne są na tych osiedlach braki w usługach publicznych (żłobki, przedszkola itp.), niewystarczające powierzchnie terenów rekreacyjnych (boiska sportowe, tereny zielone), a także niedostateczna liczba miejsc parkingowych.

Centrum Gorzowa Wielkopolskiego posiada istotne atuty dla przyciągania nowych mieszkańców. Te atuty to przede wszystkim lokalizacja. Wraz z rewitalizacją należy budować modę na zamieszkanie w centrum miasta. Realizacji tego celu wspierać będą inwestycje komunikacyjne w mieście. Ważna dla jakości życia jest jakość środowiska. Konieczne jest dążenie do dalszej poprawy jakości powietrza atmosferycznego i eliminowanie hałasu ze stref mieszkaniowych.

### **Priorytet 2.2. Atrakcyjne przestrzenie i strefy aktywności publicznej.**

Atrakcyjna przestrzeń do życia to także dostęp do przestrzeni publicznych, które wspierać będą aktywność mieszkańców. Przestrzenie publiczne będą rozwijane komplementarnie do działań na rzecz mieszkalnictwa. Kształtowanie przestrzeni publicznych miasta powinno uwzględniać potrzeby, oczekiwania i pomysły mieszkańców. W tej kwestii istnieje szczególna spójność z priorytetem odwołującym się do partycypacji społecznej. Opinie mieszkańców wskazują, że różnie do tej pory oceniane były rozwiązania z zakresu kształtowania przestrzeni publicznych. Powinny być one swoistymi „łącznikami” stref zamieszkania i układów komunikacyjnych miasta, opierających się na komunikacji rowerowej i pieszej. Powinny być wplecione w układ terenów zielonych i rekreacyjnych miasta, tworząc wraz z nimi wewnętrzną sieć.

**Mając na uwadze powyższe zdefiniowano kierunki działań.**

Tabela 4. Kierunki działań ujęte w celu 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
<b>2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.</b>	1.Modernizacja i remonty obiektów mieszkalnych.	Wydział Spraw Społecznych we współpracy z Zakładem Gospodarki Mieszkaniowej.
	2.Przeznaczanie terenów pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną, w tym szeregową w mieście.	Wydział Urbanistyki i Architektury, Wydział Gospodarki Nieruchomościami i Majątku.
	3.Poprawa jakości środowiska, w tym klimatu akustycznego, jakości powietrza, m. in. poprzez likwidację źródeł niskiej emisji.	Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Wydział Inwestycji, Miejski Zakład Komunikacji.
	4.Kształtowanie estetyki i ładu przestrzennego.	Wydział Urbanistyki i Architektury, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji.
	5.Budowa mody na zamieszkanie w centrum i przyciąganie nowych mieszkańców do Śródmieścia.	Wydział Promocji i Informacji, Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział Urbanistyki i Architektury.
	6.Budowa i modernizacja obiektów infrastruktury społecznej, poprawiających dostęp do usług publicznych w mieście, w tym żłobków, przedszkoli.	Wydział Spraw Społecznych, Wydział Edukacji, Wydział Kultury, Wydział Sportu, Wydział Inwestycji.
<b>2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności.</b>	1. Stworzenie atrakcyjnej przestrzeni publicznej poprzez ograniczenie funkcji tranzytowej ścisłego centrum miasta.	Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział Urbanistyki i Architektury Wydział Inwestycji, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego.
	2.Tworzenie i rozwijanie lokalnych przestrzeni publicznych (plac, skwery) poza centrum miasta, wzmacniających integrację i aktywność społeczną.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Wydział Urbanistyki i Architektury, Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział Inwestycji.
	3.Wzmocnienie rekreacyjnej i kulturowej funkcji rzeki Warty i Kłodawki.	Wydział Sportu, Wydział Kultury, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Wydział Promocji i Informacji.
	4.Rozwój i poprawa dostępu do terenów rekreacyjnych w przestrzeniach mieszkaniowych.	Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Wydział Sportu.
	5.Uprzywilejowanie ruchu pieszego i rowerowego w obrębie Śródmieścia.	Wydział Dróg, Miejski Oficer Rowerowy, Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział Inwestycji.
	6.Prowadzenie działań na rzecz zmiany nawyków	Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji, Wydział

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
	komunikacyjnych mieszkańców, w tym rozwój infrastruktury ruchu pieszego, promowanie stylu życia bez samochodu.	Urbanistyki i Architektury Wydział Inwestycji, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Miejski Zakład Komunikacji Wydział Promocji i Informacji.

### **Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.**

Cel 3. łączy w sobie wyzwania rozwojowe:

- Kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia – w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski).
- Wzmocnienie powiązań funkcjonalnych miasta w układzie MOF, regionu i kraju.
- Osiągnięcie do 2050 roku pozycji miasta zeroemisyjnego.
- Rozwijanie odporności miasta na kryzysy.

#### **Priorytet 3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.**

Wyzwanie zerowej emisyjności w 2050 roku stanowi impuls do wielowymiarowych działań w różnych sferach i dziedzinach funkcjonowania miasta. Aby z sukcesem zrealizować plan przeobrażenia miasta konieczne jest pozyskanie akceptacji dla tych działań wśród mieszkańców. Świadomość ekologiczna sprzyjać będzie zmierzaniu miasta w kierunku zerowej emisyjności. Miasto kreować będzie rozwiązania sprzyjające zmniejszeniu emisji dwutlenku węgla, w szczególności kontynuować będzie termomodernizację obiektów budowlanych i wspierać będzie wykorzystanie technologii opartych o odnawialne źródła energii. Szczególnym wyzwaniem w wymiarze środowiskowym, który również związany jest z energochłonnością, jest gospodarka odpadami o obiegu zamkniętym. Jest to idea prowadzenia gospodarki, która oparta jest na minimalizowaniu zużycia surowców i wielkości odpadów oraz emisję i utraty energii. Impulsem dla osiągnięcia stanu docelowego określonego w wizji rozwoju miasta, wskazującego na coraz niższy poziom emisyjności, zmierzający docelowo do poziomu zerowego w 2050 roku, będą wdrażane innowacje w zakresie polityki ekologicznej i środowiskowej w mieście. Przykładem mogą być rozwiązania technologiczne przyjazne środowisku w zakresie procesów, produktów, usług, które jednocześnie rozwiną działalność gospodarczą przedsiębiorcy, a jednocześnie przyczynią się do lepszej gospodarki odpadami, efektywności energetycznej, zmniejszonej emisji zanieczyszczeń, wydajnej gospodarki materiałowej. Także instytucje publiczne mogą wносить wkład w rozwój innowacji w sferze środowiskowej, a tym samym budować pozytywny wizerunek miasta. Mogą to być np. budynki pasywne lub obiekty w pełni zero emisyjne.

#### **Priorytet 3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.**

Infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne wnoszą będą istotny wkład w osiągnięcie zerowej emisyjności w 2050 roku. Jednocześnie uwzględnianie wymogów środowiskowych dla sposobu organizacji i kształtowania rozwiązań komunikacyjnych sprzyjać będzie podnoszeniu jakości życia mieszkańców. Problemy komunikacyjne miasta w szczególności sposób koncentrują się w jego centrum. Działania miasta ukierunkowane będą więc na odciążenie centralnej części miasta z ruchu samochodów. Dla zachowania spójności i funkcjonalności całego układu komunikacyjnego miasta oznacza to faktycznie rewolucję, która w dużym zakresie zależeć będzie od skali zrealizowanych inwestycji. Miasto potrzebuje przede wszystkim nowych przepraw mostowych przez Wartę, rozwoju niskoemisyjnej komunikacji publicznej, w tym linii tramwajowych oraz powiązania całej przestrzeni miasta siecią dróg i ścieżek rowerowych.

Dla zrównoważonego rozwoju miasta i jego układu funkcjonalnego niezwykle ważne są rozwiązania komunikacyjne wzmacniające integrację przestrzenną. Dotyczy to zarówno wymiaru funkcjonalnego, czyli łączności miasta z jego bliższym i dalszym otoczeniem, jak też innymi ośrodkami wzrostu w kraju.

W dużym zakresie polityka miasta wymaga współpracy na różnych poziomach, w tym w układzie funkcjonalnym, regionalnym, międzyregionalnym oraz transgranicznym. Kluczowe dla Gorzowa Wielkopolskiego będą rozwiązania związane z siecią kolejową i skorelowania jej z komunikacją miejską.

### **Priorytet 3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.**

Ewolucja jaka czeka miasto w zakresie rozwoju przestrzennego, w szczególności związanego z układem komunikacyjnym, powinna być wdrażana w myśl zasad zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem potrzeb mieszkańców oraz środowiska przyrodniczego. Miasto pomimo dążenia do nowoczesności powinno mieć szacunek do przyrody, która jest atutem kreującym jakość życia w mieście. Należy dążyć do zachowania walorów przestrzennych miasta. Wśród istotnych zagadnień należy wymienić „ekologię” miasta, jego ekosystem, który stanowi sieć wzajemnych relacji i powiązań. Projektowanie miasta w sferze przestrzennej powinno uwzględniać m. in. kwestie przewietrzania, sieci zieleni i obszarów chronionych, odporności miasta na zjawiska wywołane zmieniającym się klimatem (susze, ulewne deszcze). Duża część miasta położona jest na terenach zagrożenia powodziowego.

Działania realizowane na takich terenach powinny skupiać się na zagospodarowaniu wód opadowych, budowaniu zbiorników retencyjnych na istniejącej kanalizacji deszczowej, rozszczelnieniu terenów zabetonowanych.

Należy uwzględniać powyższe aspekty w projektowaniu nowych rozwiązań infrastrukturalnych, zwiększać odporność miasta na te zjawiska. Dotyczy to doliny Warty i Kłodawki.

### **Priorytet 3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.**

Niniejszy priorytet ma charakter integrujący w stosunku do całości zagadnień kryzysowych, które mogą pojawić się w mieście. Zjawiska te opisane zostały w poszczególnych obszarach tematycznych, np. w odniesieniu do priorytetów odnoszących się do polityki społecznej, środowiskowej, gospodarczej. Konieczne jest zatem budowanie świadomości zarządzających miastem, partnerów społecznych, prywatnych i mieszkańców nt. możliwości wystąpienia zjawisk kryzysowych, dokonanie oceny ryzyk, ich prawdopodobieństwa wystąpienia oraz ustalenie możliwie najlepszego sposobu przygotowania się na te zjawiska. W dużym stopniu oznacza to monitorowanie systemów odpowiedzialnych za odporność miasta na kryzysy, jak też tworzenie i funkcjonowanie sieci współpracy na różnych poziomach zarządzania, które uwzględniać będą również mieszkańców.

Zjawiska kryzysowe w perspektywie realizacji Strategii rozwoju miasta mogą pojawić się z różnym prawdopodobieństwem. Najpewniejsze jest wystąpienie zjawisk wywołanych zmianami demograficznymi. Przeciwdziałanie tym zjawiskom opisane zostało szerzej w priorytetach przypisanych do celów społecznych. Zjawiskiem kryzysowym niewątpliwie jest i będzie sytuacja związana z pandemią. Dotyczy ona zarówno sfery związanej ze zdrowiem mieszkańców, ale także sytuacją gospodarczą i społeczną.

Gorzów Wielkopolski doświadcza również napływu migrantów. Konieczne jest podejmowanie działań integrujących i budujących poczucie „otwartości”. Dotyczy to zarówno sfery publicznej, jak też mieszkańców.

Zjawiska kryzysowe wystąpić mogą w związku ze zmianami klimatu. Prognozy dla Świata i kraju nie są optymistyczne. W Gorzowie Wielkopolskim zmiany klimat przejawiać się będą m. in. występowaniem nagłych zjawisk atmosferycznych, w tym susz, upałów. Odpowiedź na te problemy ujęta została w priorytecie „Priorytet 3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta”.

Największy zakres kompetencji dot. przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym posiadają co do zasady instytucje centralne. Miasto wspierać powinno przede wszystkim podejmowane na szczeblach rządowych i regionalnych działania oraz realizować działania z własnej inicjatywy, w miarę swoich możliwości i kompetencji, ukierunkowane na przeciwdziałanie zjawiskom kryzysowym. Przykładem takich działań może być komunikacja z mieszkańcami, działania profilaktyczne, budowanie świadomości ekologicznej, rozwój systemów informatycznych i cyfryzacja usług publicznych. Istotny zakres działań miasta może dotyczyć wdrożenia systemu i procedur szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia związane z chorobami zakaźnymi. Ważna w tym kontekście będzie sieć współpracy.

**Mając na uwadze powyższe zdefiniowano kierunki działań.**

Tabela 5. Kierunki działań ujęte w celu 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
<b>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</b>	1.Podnoszenie świadomości ekologicznej mieszkańców.	Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa, Wydział Promocji i Informacji, Wydział Edukacji, Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji we współpracy ze spółkami miejskimi.
	2.Prowadzenie racjonalnej gospodarki odpadami (zasada 4R).	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, ZCG MG6, Inneko Sp. z o.o., Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa.
	3.Przygotowanie systemu gospodarki odpadami do wdrożenia zasad gospodarki o obiegu zamkniętym.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, ZCG MG6, Inneko Sp. z o.o., Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa.
	4.Prowadzenie termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej i budynków mieszkalnych.	Wydział Edukacji, Wydział Spraw Społecznych, Wydział Inwestycji, Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, spółdzielnie i wspólnoty mieszkaniowe.
	5.Wykorzystanie technologii opartych o odnawialne źródła energii.	Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa, Wydział Inwestycji.
	6.Wspieranie rozwoju innowacji w zakresie polityki ekologicznej i środowiskowej w mieście.	Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa, Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu.
<b>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</b>	1.Poprawa dostępności komunikacyjnej Miasta (drogowej, kolejowej i wodnej) na poziomie regionalnym, krajowym oraz transgranicznym.	Wydział Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego, Wydział Urbanistyki i Architektury, pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. kontaktów międzynarodowych.
	2.Modernizacja wewnętrznego układu komunikacyjnego, zgodnie z priorytetami wskazanymi w Studium komunikacyjnym Gorzowa Wielkopolskiego, w szczególności zmierzające do usprawnienia ruchu samochodów w relacjach omijających centrum miasta, w tym budowa Mostu Zachodniego na Warcie w Gorzowie Wielkopolskim oraz dróg dojazdowych, budowa Północnej Obwodnicy Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Wydział Inwestycji, Wydział Dróg, we współpracy z Wydziałem Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego.
	3.Skoordynowanie systemu komunikacyjnego miasta z koleją.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Miejski Zakład Komunikacji, we współpracy z Wydziałem Zintegrowanych Inwestycji

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
		Terytorialnych i Programowania Strategicznego, Wydziałem Urbanistyki i Architektury, PKP, Urzędem Marszałkowskim Województwa Lubuskiego.
	4. Poprawa rozwiązań z zakresu komunikacji publicznej, z uwzględnieniem potrzeb obszaru funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Miejski Zakład Komunikacji, we współpracy z Wydziałem Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego.
	5. Rozwój komunikacji niskoemisyjnej, w tym rozwój sieci dróg rowerowych i ich integracja z systemem miejskim i obszaru funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego.	Oficer Rowerowy, Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Miejski Zakład Komunikacji, we współpracy z Wydziałem Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego.
<b>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</b>	1. Tworzenie stref przewietrzania miasta.	Wydział Inwestycji, Wydział Urbanistyki i Architektury we współpracy z Wydziałem Ochrony Środowiska i Rolnictwa.
	2. Ograniczenie zabudowy na terenach wrażliwych i cennych przyrodniczo.	Wydział Urbanistyki i Architektury we współpracy z Wydziałem Ochrony Środowiska i Rolnictwa.
	3. Ochrona i zachowanie zasobów przyrodniczych miasta.	Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa we współpracy z Wydziałem Urbanistyki i Architektury, Wydziałem Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego.
	4. Rozwój systemów zagospodarowania wód opadowych i roztopowych.	Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego, Wydział Dróg, Wydział Inwestycji.
<b>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</b>	1. Wspieranie i prowadzenie działań ograniczających negatywne skutki pandemii COVID 19.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego we współpracy z Wydziałem Obsługi Inwestora i Biznesu, Powiatowym Urzędem Pracy, Wydziałem Spraw Społecznych, Wydziałem Podatków i Opłat, Wydziałem Promocji i Informacji, Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną w Gorzowie Wlkp., Strażą Pożarną.
	2. Wspieranie działań ukierunkowanych na zwiększenie odporności na kryzysy wywołane epidemiami.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego we współpracy z Wydziałem Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydziałem Spraw Społecznych, Wydziałem Podatków i Opłat, Wydziałem Promocji i Informacji, Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną w Gorzowie Wlkp., Strażą Pożarną.
	3. Opracowanie miejskiej strategii reagowania	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego we



Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
	kryzysowego.	współpracy z pozostałymi komórkami urzędu miasta oraz służbami, inspekcjami i strażami wchodzącymi w skład powiatowej administracji zespolonej.
	4.Utrzymywanie na wysokim poziomie jakości funkcjonowania służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego we współpracy z Policją, Strażą Pożarną, Strażą Miejską.
	5.Rozwijanie spójnego systemu rozwiązań organizacyjno–technicznych w obszarze zarządzania kryzysowego, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego.
	6.Utrzymywanie na wysokim poziomie stanu i standardów kluczowej dla miasta infrastruktury technicznej.	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego we współpracy z Przedsiębiorstwem Wodociągów i Kanalizacji, Miejskim Zakładem Komunikacji, Wydziałem Dróg, Wydziałem Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego.
	7.Wspieranie integracji systemów zarządzania strategicznego oraz planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym.	Wydział Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego, Wydział Urbanistyki i Architektury.
	8.Prowadzenie stałych analiz i diagnoz pod kątem problemów i potrzeb społecznych oraz zjawisk kryzysowych, w tym działalność Pracowni Badań nad Wyzwaniami Społecznymi Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.	Zespół ds. Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 we współpracy z uczelniami wyższymi i ośrodkami naukowo-badawczymi.

## **Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.**

Cel 4. łączy w sobie wyzwania rozwojowe:

- Kształtowanie pozytywnego wizerunku Gorzowa Wielkopolskiego jako miasta możliwości rozwoju i wysokiej jakości życia - w odniesieniu do mieszkańców miasta, otoczenia funkcjonalnego oraz migrantów (także tych spoza Polski).
- Wzmocnienie roli edukacyjnej miasta w zakresie kształcenia zawodowego, bazującej na współpracy szkolnictwa, nauki i biznesu.
- Wzmocnienie potencjału gospodarczego miasta, przy wykorzystaniu atutów lokalizacyjnych miasta, dostępnych terenów inwestycyjnych, potencjału IOB, uczelni wyższych oraz systemu kształcenia zawodowego, przy integrującej roli miasta.
- Tworzenie warunków do rozwoju usług opartych na przemysłach czasu wolnego w wymiarze funkcjonalnym.
- Rozwijanie odporności miasta na kryzysy.

### **Priorytet 4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.**

Rozwinięta i innowacyjna gospodarka miasta jest kluczowym zagadnieniem dla podnoszenia konkurencyjności miasta, jako miejsca do życia i wpływa na pozytywny wizerunek miasta. Miasto dążyć będzie do rozwoju innowacyjnych branż gospodarki, które w dużym zakresie mogą być kluczem do zatrzymania i przyciągnięcia do miasta młodych mieszkańców. Tym samym rola, jaką spełniać będzie potencjał gospodarczy miasta to nie tylko zapewnienie źródeł dochodu dla mieszkańców, ale przede wszystkim wniesienie wkładu w kształtowanie wizerunku miasta dla pokoleń, w tym przede wszystkim miasta dla młodych osób.

Miasto posiada istotne atuty dla kreowania innowacyjnej gospodarki opartej na działalności przemysłowej. Konieczne jest przy tym tworzenie odpowiedniego klimatu dla rozwoju innowacji, co podkreślają m. in. sami przedsiębiorcy. Odpowiedni klimat to m. in. otwartość na współpracę, nowości, zmiany, wdrożenia. Dotyczy to szeregu partnerów publicznych, społecznych i przedsiębiorców, którzy w mieście tworzą potencjał do wdrażania i rozwijania innowacji. Jest to sieć wzajemnych relacji i powiązań, która powinna być odpowiednio moderowana i wspierana. Jest to o tyle ważne, że w perspektywie finansowej Unii Europejskiej kieruje się istotne wsparcie na rozwój innowacji. Wykorzystanie tych szans zależne będzie od potencjału wdrożeniowego.

Miasto posiada m. in. zasób terenów inwestycyjnych. Jest to jeden z kluczowych zasobów miasta, warunkujących konkurencyjność w rozwijaniu nowych działalności gospodarczych lub rozwoju firm, które już funkcjonują w mieście. Warto przy tym zauważyć, iż wykorzystanie tego potencjału powinno być przemyślane, tj. ukierunkowane na działalności gospodarcze, które przyniosą miastu największe korzyści w perspektywie długoletniej (np. wnosząc wkład w zatrzymanie lub przyciąganie kapitału ludzkiego).

Potencjał i atuty miasta dla rozwoju działalności przemysłowych sugerują, że właśnie w dziedzinie przemysłu istnieją największe atuty dla rozwoju innowacji przez przedsiębiorców. Jednocześnie innowacje powinny dotyczyć także wymiaru środowiskowego, co związane jest z wyzwaniami ochrony środowiska, zmniejszania energochłonności, zmniejszaniem zużycia zasobów naturalnych, czy wreszcie dążenia do zerowej emisyjności. Wyzwaniem na pewno będzie dostosowanie się do postępu technologicznego związanego z cyfryzacją. Jednocześnie miasto i sfera publiczna może być

istotnym indykatorem rozwoju innowacji. Te kwestie ujęte zostały w innych priorytetach, niemniej jednak wdrażanie rozwiązań o charakterze systemowym w mieście, np. związanych z komunikacją publiczną, gospodarką odpadami, czy też zagadnieniami społecznymi, może tworzyć klimat dla rozwoju innowacji w mieście. Rola miasta może polegać także na upowszechnieniu nauki przedsiębiorczości i kreatywności w systemie edukacji. Ważnym przy tym może być partycypacyjny model zarządzania miastem, który faktycznie umożliwi pozyskanie nowych pomysłów i impulsów, płynących od mieszkańców, które można wykorzystać jako innowacyjne rozwiązania rozwojowe.

#### **Priorytet 4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.**

Atutem Gorzowa Wielkopolskiego jest rozwinięty system kształcenia zawodowego oraz funkcjonujące na terenie miasta uczelnie wyższe. Problemy systemu kształcenia związane są przede wszystkim z uwarunkowaniami demograficznymi. Niż demograficzny sprawia, że zwiększa się konkurencja ośrodków akademickich o studentów. Te uwarunkowania w perspektywie strategicznej nie zmieniają się. Oznacza to, że gorzowski system kształcenia kadr działać będzie nadal w warunkach dużej presji konkurencyjnej. Kształcenie w mieście powinno postawić przede wszystkim na wzmocnienie jakości. Efektem tych działań powinno być zwiększenie szans „startu” młodych osób na rynku pracy, który powinien być zlokalizowany w przestrzeni miejskiej. Priorytet ten wskazuje więc na misję systemu kształcenia w Gorzowie Wielkopolskim. Aby ją realizować efektywnie i z sukcesem konieczne jest lepsze poznanie potencjałów i potrzeb rynku pracy, co oznacza faktyczne zaangażowanie w kształtowanie systemu kształcenia przedsiębiorców. Dotyczy to zarówno kształcenia zawodowego, jak też poziomu wyższego. W celu zaspokojenia potrzeby dostosowania kształcenia do potrzeb rynku pracy, podniesienia atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego, niezbędny jest dalszy rozwój szkolnictwa zawodowego m. in. w oparciu o tworzone CEZiB (Centrum Edukacji Zawodowej i Biznesu). Centrum powstaje w obiektach byłego Zespołu Szpitalnego przy ul. Warszawskiej i będzie kształciło specjalistów na kierunkach technicznych, w szczególności w obszarze obróbki metali i produkcji elektronicznej, rozwoju oferty edukacyjnej w porozumieniu z lokalnymi przedsiębiorcami oraz rozwoju praktyk zawodowych.

System kształcenia powinien być w szczególny sposób ukierunkowany na wspieranie przedsiębiorczości i innowacji wśród młodych osób. To na nich opiera się w dużym stopniu plan zrównoważonego rozwoju miasta. Inkubacja przedsiębiorczości powinna być działaniem przekrojowym, realizowanym w mieście systemowo od wczesnych etapów kształcenia. Na wczesnych etapach kształcenia powinna odbywać się „wstępna rekrutacja” przyszłych przedsiębiorców, którzy wspierani będą w dalszych etapach rozwoju, m. in. w ramach działalności inkubatorów przedsiębiorczości, start-upów, czy też działalności uczelni wyższych i IOB.

#### **Priorytet 4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.**

Gorzów Wielkopolski wraz ze swoim otoczeniem funkcjonalnym to przestrzeń o istotnym potencjale popytu na usługi i dla działalności handlowych, co wynika m. in. z potencjału demograficznego. Szczególny potencjał w tym względzie koncentruje centrum miasta. Śródmieście to szczególnie dla polityki rozwoju część miasta, nie tylko pod względem powiązań funkcjonalno-przestrzennych i warunków mieszkaniowych. W tej części miasta koncentruje się jego życie usługowe. Z perspektywy przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą największym atutem Śródmieścia jest lokalizacja. Te atuty powinny być wzmacniane. Poprzez kompleksową rewitalizację układu przestrzennego, stref zamieszkania i przestrzeni publicznych – wzmacniać się będzie potencjał

„przebywania” w Śródmieściu, a tym samym kreować popyt na lokalne usługi. Istotny dla sukcesu rewitalizacji miasta w wymiarze gospodarczym jest dialog miasta z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność gospodarczą i kreowanie rozwoju, które będzie optymalne z punktu widzenia potrzeb miasta, mieszkańców i przedsiębiorców. Szczególnie ważne są m. in. rozwiązania komunikacyjne. Śródmieście Gorzowa Wielkopolskiego powinno docelowo samo w sobie być produktem turystycznym miasta, którego obecnie faktycznie brakuje. Zrewitalizowane Śródmieście powinno być magnesem przyciągającym mieszkańców.

**Mając na uwadze powyższe zdefiniowano kierunki działań.**

Tabela 6. Kierunki działań ujęte w celu 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
<b>4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.</b>	1. Przygotowanie terenów inwestycyjnych pod kątem przyciągnięcia nowych/ rozwinięcia inwestycji przedsiębiorstw, w tym budowa multimodalnego centrum logistycznego (transport drogowy, kolejowy i rzeczny) wraz z terminalem – portem na rzece Warcie, w oparciu o potencjał położenia na szlaku Międzynarodowej Drogi Wodnej E-70.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydział Inwestycji, Wydział Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego, Wydział Urbanistyki i Architektury.
	2. Wzmacnianie konkurencyjności Miasta w celu zwiększenia jego znaczenia w skali krajowej i międzynarodowej, m.in. poprzez promocję gospodarczą.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydział Promocji i Informacji, pełnomocnik prezydenta ds. kontaktów międzynarodowych.
	3. Rozwój oferty i obsługi inwestorów zainteresowanych lokalizacją inwestycji na terenie Gorzowa Wielkopolskiego lub w jego otoczeniu funkcjonalnym.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu.
	4. Wspieranie rozwoju przemysłu 4.0., w tym działalność Centrum Rozwoju Innowacji i Technologii.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z uczelniami wyższymi i ośrodkami naukowo-badawczymi, Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym, Zachodnią Izbą Przemysłowo-Handlową.
	5. Analiza stanu innowacyjności przedsiębiorców i branż w Gorzowie i określenie priorytetów wsparcia rozwoju innowacyjności.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z Zespołem ds. Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030, Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym, uczelniami wyższymi.
	6. Wsparcie innowacji przedsiębiorstw, w tym wspieranie aktywności przedsiębiorstw w zakresie badań i rozwoju.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z uczelniami wyższymi.
	7. Moderowanie współpracy przedsiębiorców, IOB oraz instytucji publicznych, w szczególności w zakresie edukacji i kształcenia oraz tworzenia w mieście warunków do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z Wydziałem Edukacji, uczelniami wyższymi, Zachodnią Izbą Przemysłowo-Handlową, Lubuską Organizacją Pracodawców.
	8. Wspieranie i promocja innowacji oraz innowacyjnych	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
	przedsiębiorstw z Gorzowa Wielkopolskiego, ukierunkowana na budowę pozytywnego wizerunku miasta.	z Wydziałem Promocji i Informacji, Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym, Lubuską Organizacją Pracodawców, Zachodnią Izbą Przemysłowo-Handlową.
<b>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.</b>	1.Wzmocnienie postaw przedsiębiorczych młodych mieszkańców Gorzowa.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydział Edukacji we współpracy z gorzowskimi szkołami, uczelniami wyższymi, Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym.
	2.Rozwijanie zainteresowań uczniów i odkrywanie talentów, poprzez wzbogacanie oferty zajęć pozalekcyjnych, w tym międzyszkolnych z wykorzystaniem potencjału instytucji zewnętrznych.	Wydział Edukacji we współpracy z gorzowskimi szkołami.
	3.Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości (np. poprzez inkubację, start-upy).	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym.
	4.Rozwój infrastruktury i wyposażenia placówek wychowania żłobkowego, przedszkolnego oraz szkół podstawowych i ponadpodstawowych pod kątem poprawy jakości kształcenia, rozwój kreatywnych i innowacyjnych metod nauczania, w tym w oparciu o powstające CEZiB.	Wydział Spraw Społecznych, Wydział Edukacji, Wydział Inwestycji.
	5.Poprawa jakości kształcenia, w tym zawodowego i ustawicznego oraz promowanie współpracy (również transgranicznej) szkół i placówek prowadzących kształcenie zawodowe z przedsiębiorcami.	Wydział Edukacji, Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu, pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. kontaktów międzynarodowych, we współpracy z uczelniami wyższymi.
	6.Wzmacnienie roli i potencjału uczelni wyższych z Gorzowa Wielkopolskiego, w szczególności jako moderatorów innowacji i kształcenia kadr na potrzeby lokalnej gospodarki.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydział Edukacji we współpracy z uczelniami wyższymi.
	7.Tworzenie zachęt do nauki i pracy w mieście, we współpracy z przedsiębiorcami.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu, Wydział Edukacji we współpracy z uczelniami wyższymi, Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym, Zachodnią Izbą Przemysłowo-Handlową.
<b>4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.</b>	1.Wspieranie rozpoznawalności i wizerunku usług zlokalizowanych w mieście.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z Wydziałem Promocji i Informacji.
	2.Tworzenie warunków sprzyjających podnoszeniu konkurencyjności podmiotów gospodarczych	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z Zachodnią Izbą Przemysłowo-Handlową, Lubuską

Priorytety	Działania	Podmiot odpowiedzialny za realizację
	działających w mieście – we współpracy z przedsiębiorcami.	Organizacją Pracodawców, Gorzowskim Ośrodkiem Technologicznym.
	3.Wzmacnianie potencjału gospodarczego centrum, w tym dostosowanie infrastruktury do warunków rynkowych.	Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu we współpracy z Wydziałem Gospodarki Nieruchomościami i Majątku, Zakładem Gospodarki Mieszkaniowej, Wydziałem Inwestycji, Biurem Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji.

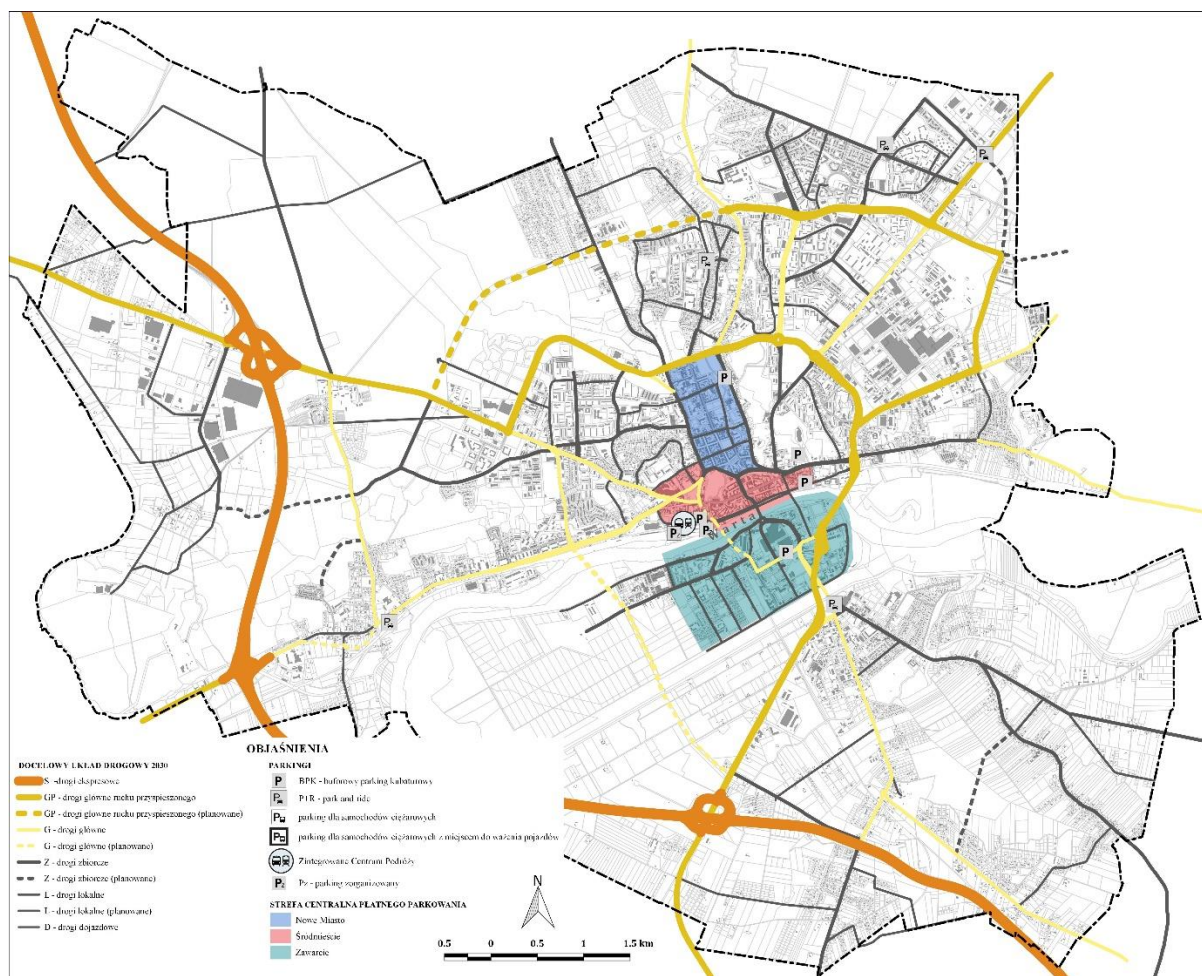


## 6. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej.

**Struktura funkcjonalno-przestrzenna Gorzowa Wielkopolskiego w wyniku przewidzianych do realizacji w ramach planu strategicznego działań może istotnie się zmienić. Nie będą to zmiany rewolucyjne, gdyż nie zmieni się układ przestrzenny miasta. Dojdzie jednak do istotnych zmian w sposobie funkcjonowania miasta.**

Szczególny wpływ na zmiany funkcjonowania miasta będzie mieć prognozowany dalszy wzrost aktywności gospodarczej w granicach administracyjnych miasta i w jego otoczeniu funkcjonalnym, duże inwestycje w układ komunikacyjny miasta, w tym budowa przeprawy mostowej przez Wartę oraz powstanie północnej obwodnicy miasta. Miasto jednocześnie rozwijać będzie wewnętrzny system komunikacyjny, opierający się na komunikacji publicznej, rowerowej i lepszej integracji przestrzennej, także z otoczeniem funkcjonalnym. Na zmianę sposobu funkcjonowania miasta wpływ będzie mieć modernizacja linii kolejowych.

**Rysunek 5. Projektowany system komunikacyjny Gorzowa Wielkopolskiego.**



**Źródło: Urząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.**

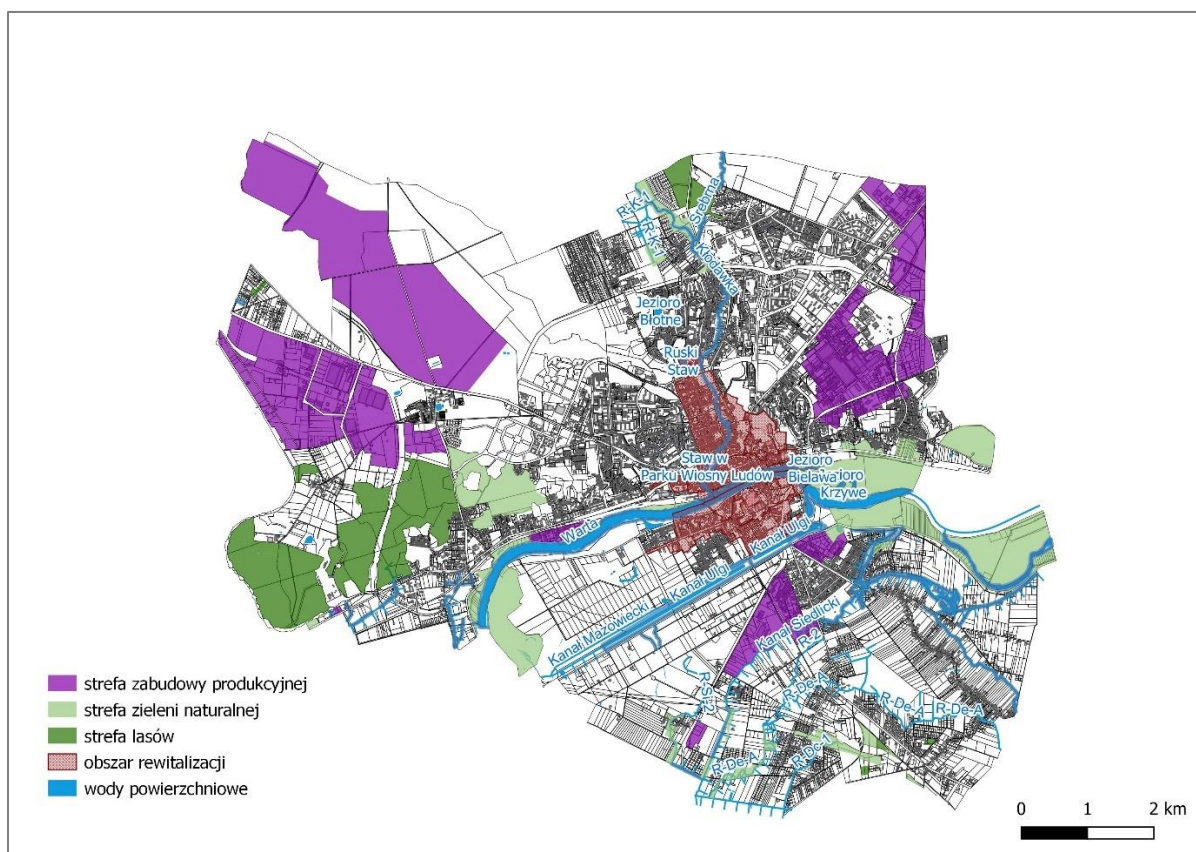
W odniesieniu do wymiaru przestrzennego ważne jest spojrzenie na rolę Śródmieścia w sposobie funkcjonowania miasta. To właśnie w tej części miasta koncentrują się problemy społeczne,



środowiskowe i przestrzenno-funkcjonalne. Wymienione wyżej inwestycje w układ i rozwiązania komunikacyjne urealnią plan pełnej i kompleksowej rewitalizacji Śródmieścia.

Wysiętek miasta skupiać się będzie na zapewnieniu zrównoważonego rozwoju miasta. Miasto nie może bowiem zatracić swoich atutów przestrzennych, które związane są z jego lokalizacją w systemie obszarów chronionych, w dolinie Warty. Atutem miasta jest również duża powierzchnia terenów zielonych.

**Rysunek 6. Wybrane elementy struktury przestrzennej Gorzowa Wielkopolskiego.**



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

**Wymiar rozwoju przestrzennego miasta definiuje w istotnym zakresie rola Gorzowa Wielkopolskiego dla kreowania polityki rozwoju regionalnego kraju i województwa lubuskiego.**

Miasto tworzy ścisłe związki funkcjonalne z otaczającą je przestrzenią. Obszar funkcjonalny Gorzowa Wielkopolskiego (tzw. Miejski Obszar Funkcjonalny Ośrodka Wojewódzkiego) obejmuje swoim zasięgiem 10 samorządów: miasto Gorzów Wielkopolski oraz Gminy: Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Lubiszyn, Santok, Strzelce Krajeńskie, Skwierzyna, Witnica i miasto Kostrzyn nad Odrą.

Rysunek 7. Gminy tworzące Miejski Obszar Funkcjonalny Ośrodka Wojewódzkiego Gorzowa Wielkopolskiego.



Źródło: Urząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

**Poziom operacyjny działań rozwojowych wynikających z wyżej przedstawionej funkcji opisany został w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030<sup>3</sup>, w szczególności w celu operacyjnym 3.5. Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi.**

W ramach interwencji, wynikających z zintegrowanych polityk poziomu krajowego, regionalnego i lokalnego oczekuje się na obszarze MOF Gorzowa równomiernego dostępu i optymalizacji świadczenia podstawowych usług publicznych, rozwoju usług wyższego rzędu, w tym gospodarczych, kulturowych, edukacyjnych, naukowych, administracyjnych, symbolicznych i innych funkcji oddziałujących ponadregionalnie.

Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 zwraca uwagę na konieczność wzmocnienia konkurencyjności MOF w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Podkreśla potrzebę prowadzenia racjonalnego zagospodarowania przestrzennego, która oznacza:

- uwzględnianie potrzeb budownictwa, w szczególności mieszkaniowego i socjalnego,
- rewitalizację terenów zdegradowanych,
- zwiększanie udziału zieleni miejskiej i jej ochronę,
- zagospodarowanie wód opadowych,
- zapobieganie negatywnym skutkom wysp ciepła,
- przeciwdziałanie niekontrolowanej suburbanizacji,
- przestrzeganie ładu urbanistycznego i dbałość o zabytki.

Potencjał konkurencyjności MOF Gorzowa Wielkopolskiego w układzie krajowym i regionalnym wzmocniany będzie poprzez rozwój zrównoważonej mobilności miejskiej i podmiejskiej. Zakłada się:

---

<sup>3</sup> Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030, przyjęta Uchwałą nr XXVIII/397/21 Sejmiku Województwa Lubuskiego z dnia 15.02.2021 r.

- wzmocnienie transportu publicznego,
- zintegrowanie różnych systemów komunikacji zbiorowej,
- działania na rzecz zmniejszenia ruchu samochodowego w centrum miasta,
- tworzenie warunków i zachęt do transportu rowerowego,
- wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań transportowych,
- tworzenie kolei aglomeracyjnej, w tym wykorzystanie nieczynnych linii kolejowych i/lub budowa nowych odcinków.

W wymiarze współpracy wewnętrznej i zewnętrznej MOF Gorzowa Wielkopolskiego i Zielonej Góry oczekuje się:

- realizacji wspólnych projektów w ramach zintegrowanych inwestycji terytorialnych,
- wzmocnienie powiązań między obszarami funkcjonalnymi Gorzowa Wielkopolskiego i Zielonej Góry oraz Świebodzina, Międzyrzecza i Skwierzyny, z wykorzystaniem osi rozwoju województwa wzdłuż drogi ekspresowej S3,
- rozwój MOF Gorzowa Wielkopolskiego w kierunku Kostrzyna nad Odrą i Strzelec Krajeńskich, a także Skwierzyny.

**W Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego<sup>4</sup> zdefiniowano wizję rozwoju miasta w wymiarze przestrzennym.**

**Gorzów Wielkopolski jest nowoczesnym miastem kompaktowym,  
które poprzez sposób swojego funkcjonowania wzbogaca pola szans indywidualnej  
samorealizacji każdej osoby w nim mieszkającej.**

Wizja zwraca uwagę na charakter miasta, tj. podkreśla, że miasto w perspektywie strategicznej będzie nowoczesnym i jednocześnie kompaktowym ośrodkiem. Jego rozwój przestrzenny ukierunkowany będzie na mieszkańca, wzbogacając szanse samorealizacji.

Wizja rozwoju przestrzennego miasta opiera się na 6 celach operacyjnych i przypisanych do nich kierunkach działań w zakresie rozwoju przestrzennego.

Tabela 7. Cele i kierunki działań w zakresie rozwoju przestrzennego.

Cele operacyjne	Kierunki działań w zakresie rozwoju przestrzennego miasta
<b>1. Miasto zwarte, policentryczne (policentryczność jest postulatem wspomagania zróżnicowania przestrzeni i ekonomiki jej użytkowania z punktu widzenia realiów dostępności i pojemności przestrzeni) i wielofunkcyjne.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• racjonalna gospodarka przestrzenią, ochrona przed zabudową gruntów poza granicami terenów o wykształconej zwartej strukturze funkcjonalno – przestrzennej,</li> <li>• uzupełnianie luk w zabudowie i polityka temu sprzyjająca (zróżnicowanie warunków powstawania zabudowy w zależności od położenia – polityka parkingowa, podatkowa, miejscowe plany rewitalizacji, itp.),</li> <li>• miejska polityka gospodarowania nieruchomościami (sprzedaż lub skupowanie gruntów na potrzeby kluczowych inwestycji lub w celu realizacji polityki przestrzennej),</li> </ul>

<sup>4</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego, przyjęte Uchwałą nr XXXIV/602/2021 przez Radę Miasta Gorzowa Wielkopolskiego w dniu 24.02.2021 r.

Cele operacyjne	Kierunki działań w zakresie rozwoju przestrzennego miasta
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• polityka przestrzenna wspierająca tworzenie się subcentrów dzielnicowych oraz jednocześnie odrębnej i nadrzędnej roli centrum miasta,</li> <li>• polityka zrównoważonego rozwoju w dziedzinie gospodarki przestrzennej,</li> <li>• dywersyfikacja funkcjonalna (odpowiednie relacje i proporcje funkcji usługowej oraz produkcyjnej),</li> <li>• tworzenie warunków umożliwiających powstanie przeciwwagi dla podmiotów dominujących lokalny rynek pracy,</li> <li>• wielofunkcyjność w skali lokalnej (centra lokalne – możliwość załatwienia większości spraw w ramach dzielnicy).</li> </ul>
<p><b>2. Miasto dobrze powiązane komunikacyjnie.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadające odpowiednie połączenia w ramach komunikacji wewnętrznej (w granicach miasta) jak i zewnętrznej (na różnych poziomach: w skali lokalnej, regionalnej, krajowej),</li> <li>• sprzyjające ruchowi pieszemu i rowerowemu oraz rozwijające transport publiczny.</li> </ul>
<p><b>3. Miasto ośrodek (dobrze współpracuje z gminami ościennymi, zwłaszcza w ramach polityki przestrzennej i jest regionalną stolicą).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wspólne z gminami ościennymi działania w ramach polityki regionalnej (wspólne działania na rzecz kierunków polityki i inwestycji regionalnych oraz krajowych),</li> <li>• realna koordynacja kierunków zagospodarowania przestrzennego (wspólna komisja urbanistyczna gmin ościennych i Gorzowa Wielkopolskiego),</li> <li>• koordynacja polityki transportowej (komunikacja)</li> <li>• pełnienie roli lidera (inicjowanie i przewodzenie w działaniach na poziomie lokalnym i regionalnym),</li> <li>• pełnienie roli regionalnej stolicy (centrum usług i węzeł komunikacyjny).</li> </ul>
<p><b>4. Miasto sprawiedliwe (bezpieczne, redukujące nierówności, niewykluczające) i społecznie spójne.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie przestrzeni publicznych odpowiedniej jakości, sprzyjających integracji społecznej, budujących relacje społeczne, niewykluczających</li> <li>• polityka i projekty zachęcające do korzystania z usług publicznych •</li> <li>• polityka mieszkaniowa będąca wsparciem polityki przestrzennej</li> <li>• dostępność usług publicznych dla osób o różnym statusie ekonomicznym</li> </ul>
<p><b>5. Miasto odpowiedzialne wobec środowiska.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• racjonalna gospodarka przestrzenią (ochrona terenów wyłączonych z zabudowy),</li> <li>• polityka i plan adaptacji do zmian klimatycznych,</li> <li>• polityka gospodarowania wodą,</li> <li>• polityka redukcji emisji CO<sub>2</sub>,</li> <li>• wdrażanie i ochrona Systemu zieleni miasta,</li> <li>• analiza i monitoring przewietrzania miasta (ochrona klinów zieleni).</li> </ul>
<p><b>6. Miasto wspierające dobre projekty.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poszerzona partycypacja na etapie planowania oraz prototypowanie,</li> <li>• uchwała krajobrazowa, standardy urbanistyczne i katalogi</li> </ul>

Cele operacyjne	Kierunki działań w zakresie rozwoju przestrzennego miasta
	<p>dobrych praktyk,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacja przestrzenna (uświadamianie wartości jakości przestrzeni i jej wpływu na zachowania człowieka),</li> <li>• miejscowe plany rewitalizacji (plan umożliwiający szczegółowe profilowanie funkcji),</li> <li>• konkursy i projekty na sposób zagospodarowania ważnych przestrzeni,</li> <li>• planowanie operacyjne (zaplanowany proces przejścia od założeń i fazy koncepcyjnej poprzez lokalizację, projekt do realizacji z uwzględnieniem finansowania),</li> <li>• wprowadzenie spójnego systemu identyfikacji wizualnej.</li> </ul>

Źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego

**Spójność pomiędzy założeniami Strategii Rozwoju Miasta a celami rozwoju przestrzennego** zobrazowano na poniższym schemacie. **Cele rozwoju przestrzennego stanowią rozwinięcie celów rozwoju strategicznego miasta, w szczególności w następującym zakresie:**

- W odniesieniu do celu 1. Aktywni mieszkańcy, cele rozwoju przestrzennego miasta zwracają uwagę na funkcję ponadlokalną miasta (ośrodek dobrze współpracuje z gminami sąsiednimi, zwłaszcza w ramach polityki przestrzennej). Oznacza to, że polityka rozwoju miasta w sferze usług publicznych powinna uwzględniać potrzeby i wyzwania gmin sąsiednich.
- W odniesieniu do celu 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia, cele rozwoju przestrzennego wskazują na ścieżkę rozwoju, która uwzględni ekonomię funkcjonowania miasta (miasto zwarte i policentryczne).
- W odniesieniu do celu 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości, cele rozwoju przestrzennego zwracają uwagę na konieczność kreowania rozwiązań komunikacyjnych miasta w wymiarze funkcjonalnym.
- W odniesieniu do celu 4. Miasto innowacyjnej gospodarki, cele rozwoju przestrzennego zwracają uwagę na konieczność zachowania cech miasta zwartego i policentrycznego (zrównoważonego wykorzystanie przestrzeni) oraz na jego wielofunkcyjny charakter.

Tabela 8. Spójność założeń rozwoju ujętych w Strategii Rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego 2030 i Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego.

Element wizji przekrojowy	Element wizji	Misja	Cel strategiczny	Wizja w wymiarze przestrzennym	Cele rozwoju przestrzennego
Gorzów Wielkopolski miastem dla pokoleń dbającym o swoją tożsamość.	Miastem aktywnych mieszkańców, zadowolonych z jakości życia oraz oferty usług publicznych.	Miasto dla pokoleń, rozwijające się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.	Cel 1. Aktywne pokolenia, mieszkańcy.	Gorzów Wielkopolski jest nowoczesnym miastem kompaktowym, które poprzez sposób swojego funkcjonowania wzbogaca pola szans indywidualnej samorealizacji każdej osoby w nim mieszkającej.	3. Miasto ośrodek (dobrze współpracuje z gminami ościennymi, zwłaszcza w ramach polityki przestrzennej i jest regionalną stolicą).
	Miastem z ukształtowanym i atrakcyjnym centrum oraz wysokim poziomem ładu przestrzennego.		Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.		6. Miasto wspierające dobre projekty.
	Miastem korzystającym w sposób zrównoważony z posiadanych zasobów oraz walorów przyrodniczych.		Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.		4. Miasto sprawiedliwe.
	Miastem o rozwiniętej infrastrukturze oraz usługach komunikacji kołowej i kolejowej, dobrze skomunikowanym z resztą kraju, a także w układzie transgranicznym.		Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.		1. Miasto zwarte, policentryczne i wielofunkcyjne.
	Gorzów Wielkopolski miastem innowacyjnego przemysłu. Opierającym rozwój gospodarczy na potencjale położenia, rozwijających się branżach oraz nowoczesnych technologiach.		5. Miasto odpowiedzialne wobec środowiska.		2. Miasto dobrze powiązane komunikacyjnie.
	Gorzów Wielkopolski miastem dbającym o wysoką jakość kształcenia, w tym zawodowego, korespondującego z ofertą kształcenia na poziomie wyższym.		3. Miasto ośrodek (dobrze współpracuje z gminami ościennymi, zwłaszcza w ramach polityki przestrzennej i jest regionalną stolicą).		
			1. Miasto zwarte, policentryczne i wielofunkcyjne.		

Źródło: Opracowanie własne.

## **Obszary strategicznej interwencji w Gorzowie Wielkopolskim.**

Polityka rozwoju miasta w wymiarze przestrzennym zakładać powinna koncentrację działań w wybranych częściach miasta, które wykazują się kumulacją problemów rozwojowych lub posiadają istotny potencjał dla przyszłego rozwoju miasta. Dla tych przestrzeni przewiduje się realizację kompleksowych i komplementarnych działań, które pozwolą zmienić sposób ich funkcjonowania i wydobyć wewnętrzny potencjał rozwojowy miasta.

Ustala się następujące obszary strategicznej interwencji w Gorzowie Wielkopolskim:

1. Obszary zdegradowane, wymagające prowadzenia kompleksowej rewitalizacji.
2. Tereny inwestycyjne dla działalności gospodarczych.
3. Obszary zagrożenia powodziowego.

### **OSI 1. Obszary zdegradowane, wymagające prowadzenia kompleksowej rewitalizacji.**

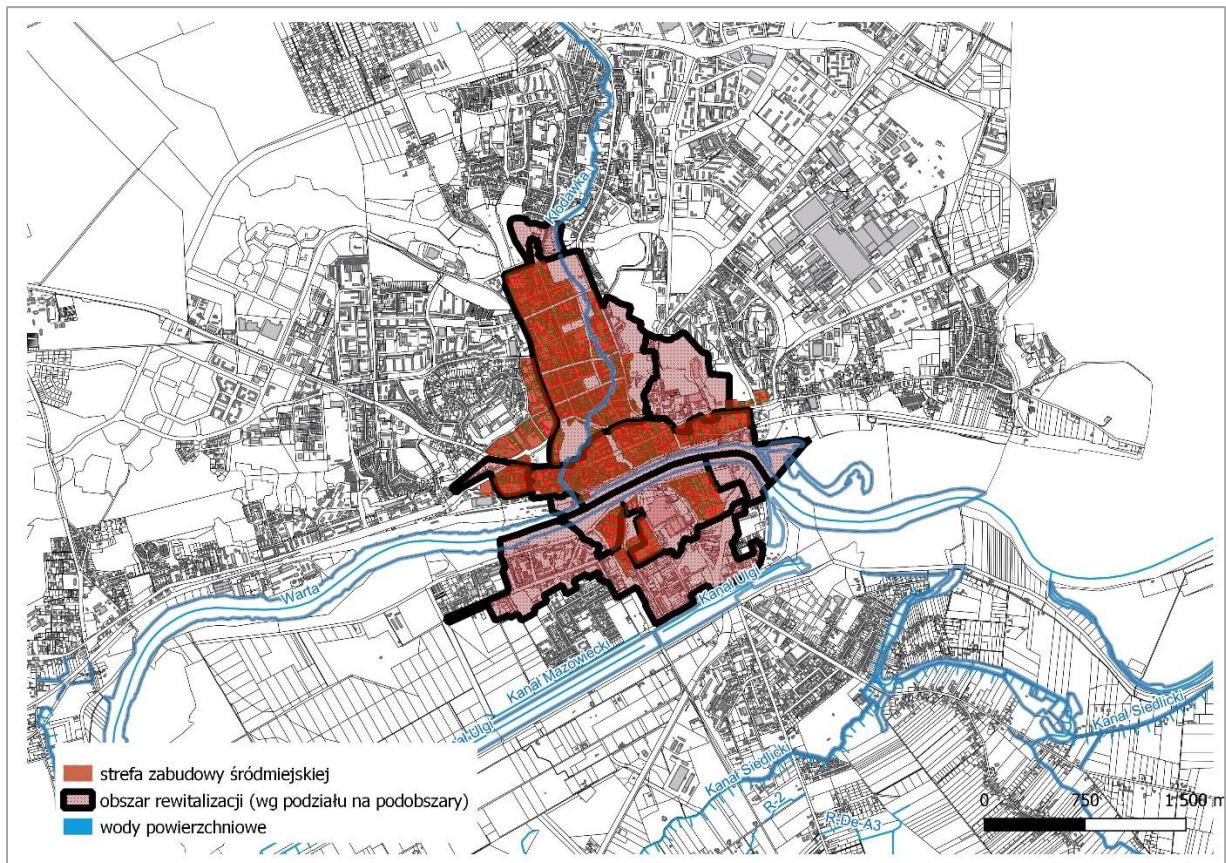
Negatywne zjawiska społeczne, gospodarcze, przestrzenno-funkcjonalne, środowiskowe koncentrują się w wybranych przestrzeniach miasta, w szczególności w Śródmieściu. Gorzów Wielkopolski posiada szczegółowy plan działań na rzecz tych obszarów. Jest nim Gminny Program Rewitalizacji Gorzów 2025+. W programie ujęto szereg projektów i przedsięwzięć rewitalizacyjnych, które integrują różne obszary tematyczne. Zakłada się, że obszar rewitalizacji zmieni się zarówno pod względem społecznym, jak też przestrzenno-funkcjonalnym. Zlikwiduje się problemy środowiskowe, poprawi się stan techniczny zasobów mieszkaniowych. Warto zwrócić uwagę, że obszar rewitalizacji obejmuje praktycznie większość zabudowy śródmiejskiej.

Plan działania na rzecz OSI Obszary zdegradowane, wymagające prowadzenia kompleksowej rewitalizacji, obejmuje następujący zakres priorytetów w Strategii:

- 1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.
- 1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.
- 1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.
- 2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.
- 2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności.
- 3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.
- 3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.
- 4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.



Rysunek 8. Obszar rewitalizacji w Gorzowie Wielkopolskim.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

## OSI 2. Tereny inwestycyjne dla działalności gospodarczych.

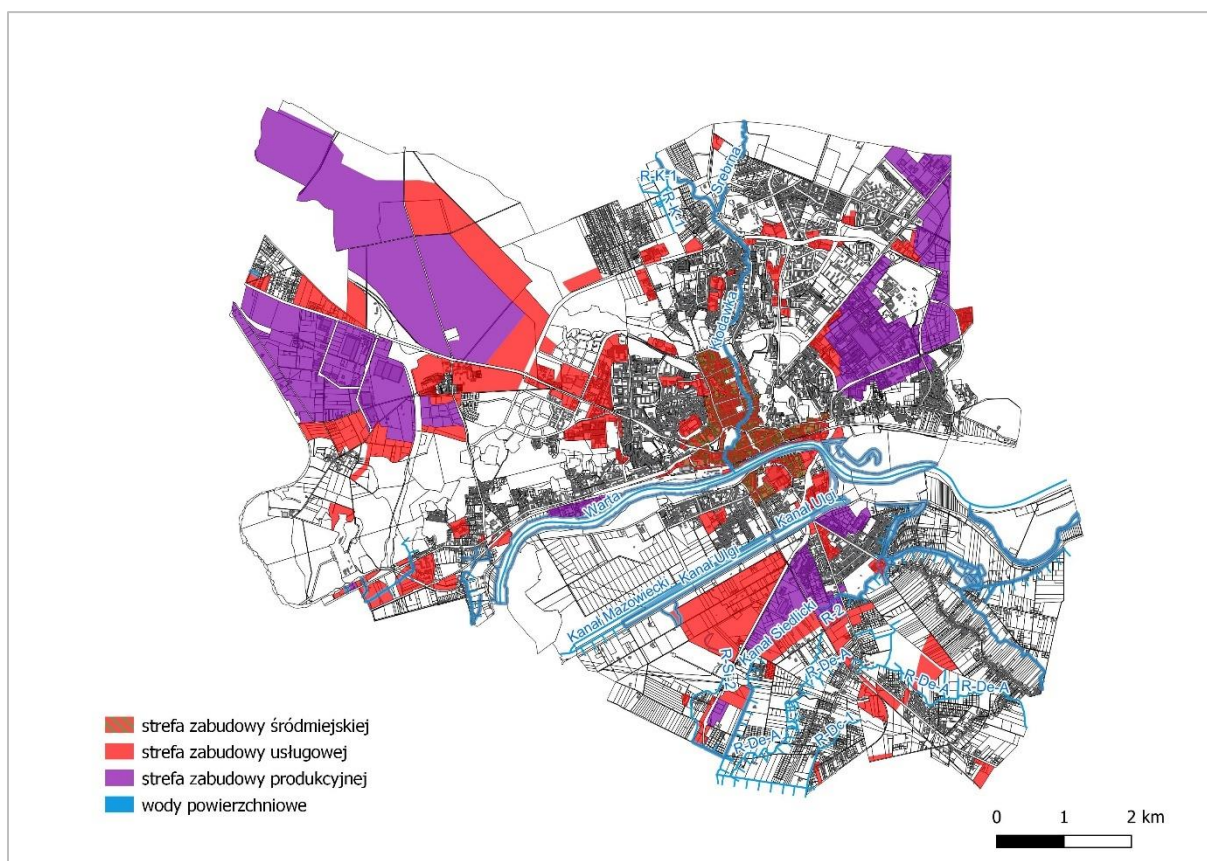
Tereny inwestycyjne przyczynią się do wzrostu potencjału gospodarczego miasta. Przyciąganie nowych inwestycji wymaga znacznego wysiłku w zakresie rozwoju infrastruktury, w tym infrastruktury technicznej, teleinformatycznej, komunikacyjnej. W kolejnym kroku ważne jest prowadzenie aktywnej polityki „poszukiwania” inwestorów i ich obsługa.

Plan działania na rzecz OSI Tereny inwestycyjne, obejmuje następujący zakres priorytetów w Strategii:

- 3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.
- 4.1. Rozwinięta i innowacyjna gospodarka.



Rysunek 9. Potencjał przestrzenny Gorzowa Wielkopolskiego dla rozwoju aktywności gospodarczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

### OSI 3. Obszary zagrożenia powodziowego.

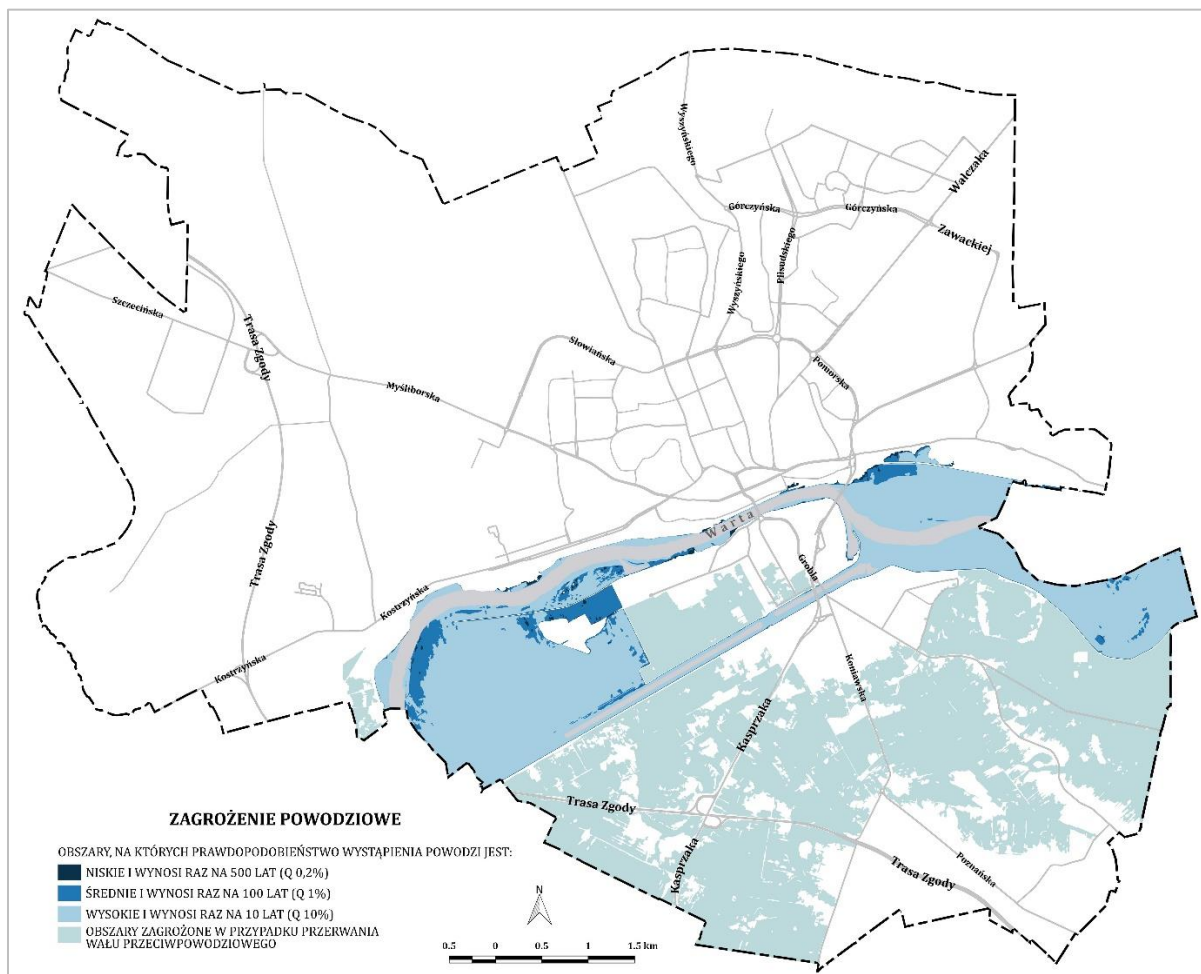
Obszary zagrożenia powodziowego w Gorzowie Wielkopolskim występują w dolinie Warty oraz związane są z zagrożeniem generowanym przez wody opadowe, których odbiornikiem jest rzeka Kłodawka.

OSI 3. Obszary zagrożenia powodziowego w Gorzowie Wielkopolskim pokrywa się z OSI wyznaczonym z poziomu regionalnego. Inwestycje przeciwpowodziowe na terenie województwa lubuskiego powinny obejmować w szczególności budowę wałów przeciwpowodziowych, a także innych budowli, takich jak: jazy, przepusty, wały cofkowe, zbiorniki retencyjne.

Plan działania na rzecz OSI Obszary zagrożenia powodziowego, obejmuje następujący zakres priorytetów w Strategii:

- 3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.

Rysunek 10. Mapa zagrożenia powodziowego na terenie Gorzowa Wielkopolskiego.



Źródło: Urząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

## 7. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w Gorzowie Wielkopolskim.

**Mając na uwadze zdefiniowane uwarunkowania rozwoju przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego, jego otoczenia przestrzennego, rozwoju regionalnego – opracowano założenia dla modelu funkcjonalno-przestrzennego, uwzględniające postulaty ujęte w kierunkach działań Strategii rozwoju miasta.**

Należy podkreślić, iż nie wszystkie kierunki działań ujęte w Strategii rozwoju miasta mają znaczenie w kontekście kreowania zmian funkcjonalno-przestrzennych miasta. W poniższym modelu uwzględniono jedynie wybrane kierunki, których realizacja wpłynie na kształtowanie się struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta.

Celem tej części opracowania jest próba zintegrowania wymiaru planowania strategicznego z wymiarem planowania przestrzennego.

### **Cel strategiczny 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.**

#### **Priorytet 1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.**

Działania ujęte w tym priorytecie same w sobie nie spowodują zmian w układzie funkcjonalno-przestrzennym miasta. Warto jednak podkreślić wagę rozwoju modelu partycypacyjnego zarządzania miastem w jego rozwoju przestrzennym. Jest to spójne z celem rozwoju przestrzennego, ujętym w Studium, pod nazwą: „Miasto wspierające dobre projekty”. Oznacza to, że miasto uwzględniać będzie opinie i potrzeby mieszkańców w kreowaniu zmian w zakresie przestrzeni i sposobu funkcjonowania miasta.

#### **Priorytet 1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.**

**Działanie: Rozwój infrastruktury na rzecz aktywności osób starszych, w tym utworzenie Ośrodka Aktywności Senioralnej z funkcją integracji pokoleniowej na osiedlach.**

W ramach kluczowych projektów strategicznych przewidziano utworzenie Ośrodka Aktywności Senioralnej. W tym celu planuje się m.in. adaptację istniejącej infrastruktury w Gorzowie Wielkopolskim na potrzeby tego ośrodka.

Wdrażanie założeń Strategii zakłada systematyczny rozwój infrastruktury na rzecz aktywności osób starszych. Kluczowe w tym zakresie będzie dostosowanie się do potrzeb seniorów oraz do koncentracji zjawisk starzejącego się społeczeństwa w przestrzeni miejskiej. Jednym z narzędzi będzie m. in. Gminny Program Rewitalizacji Gorzów 2025+. Powyższe oznacza, że możliwa jest intensyfikacja działań w wybranych przestrzeniach miasta, które związane będą m. in. z adaptacją i rozwojem infrastruktury społecznej.

**Działanie: Wdrażanie standardów dostępności usług publicznych i przestrzeni miasta.**

Wdrażanie standardów dostępności jest wielowymiarowym kierunkiem działań, który dotyczy w szczególności zakresie rozwiązań infrastrukturalnych i funkcjonalnych. Szczególny wymiar tego kierunku związany będzie z adaptacją i modernizacją infrastruktury publicznej, środków komunikacji publicznej, rozwiązań komunikacyjnych. Standardy dostępności uwzględniane będą praktycznie przy każdej inwestycji realizowanej w mieście. W wyniku realizacji tego kierunku działań poprawi się dostępność miasta.

#### **Działanie: Wspieranie ilościowego i jakościowego rozwoju zasobów mieszkaniowych.**

W Studium Uwarunkowań i Kierunkach Zagospodarowania określono, że w granicach Gorzowa Wielkopolskiego wyznaczona jest nadwyżka terenów mieszkaniowych pozwalająca na zamieszkanie od 62 do 83 tysięcy mieszkańców. Wyznaczone tereny mieszkaniowe są większe niż to wynika z zapotrzebowania. Mając na względzie prognozy demograficzne, które wskazują, że po 2030 roku maleć będzie liczba mieszkańców miasta, do kształtowania nowych przestrzeni mieszkaniowych należy podchodzić w sposób zrównoważony. Przeprowadzony bilans terenów pod zabudowę przesądził w Studium o dopuszczeniu nowej zabudowy o funkcji mieszkaniowej wyłącznie jako uzupełnienie wykształconej zwartej struktury funkcjonalno – przestrzennej w obszarze miasta (respektując jednocześnie wyznaczone dotychczas miejsca lokalizacji nowej zabudowy o tej funkcji w planach miejscowych).

Rozwój zasobów mieszkaniowych powinien odbywać się zasadniczo w przestrzeniach o wykształconych już funkcjach mieszkaniowych i powinien być realizowany w myśl zasad zwartości, policentryczności i wielofunkcyjności. Pozwoli to na tworzenie miasta funkcjonalnego i oszczędnego w gospodarowaniu zasobami i przestrzenią.

#### **Priorytet 1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.**

##### **Działania:**

- **Przywracanie znaczenia i atrakcyjności centrum miasta poprzez nasycenie ofertą kulturalną.**
- **Rozwój infrastruktury kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej oraz dostosowanie do standardów i potrzeb mieszkańców.**
- **Tworzenie przyjaznych przestrzeni rekreacyjnych z wykorzystaniem walorów naturalnych i zasobów miasta.**

Priorytet dot. rozwijania oferty czasu wolnego zawiera dość szeroką paletę działań, wśród których są te związane z kulturą, ale też sportem i rekreacją. W ofercie czasu wolnego istotne znaczenie odgrywać będzie struktura przestrzenna miasta, w tym w szczególności pod kątem tworzenia systemu powiązanych ze sobą i jednocześnie różnorodnych przestrzeni publicznych. Szerzej ten temat opisano przy priorytetach odnoszących się do przestrzeni publicznych i terenów zielonych. Zakłada się, że przestrzenie publiczne i tereny zielone stanowiącą będą swoistą sieć powiązań, także z infrastrukturą społeczną, w tym sportowo-rekreacyjną, kulturalną. Sieć kształtowana będzie zgodnie z potrzebami i opiniami mieszkańców, co wynika z priorytetów odnoszących się do modelu partycypacyjnego.

## **Cel strategiczny 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.**

### **Priorytet 2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.**

#### **Działania:**

- **Modernizacja i remonty obiektów mieszkalnych.**
- **Przeznaczenie terenów pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną, w tym szeregową w mieście.**
- **Kształtowanie estetyki i ładu przestrzennego.**
- **Budowa mody na zamieszkanie w centrum i przyciąganie nowych mieszkańców do Śródmieścia.**
- **Budowa i modernizacja obiektów infrastruktury społecznej, poprawiających dostęp do usług publicznych w mieście, w tym żłobków, przedszkoli.**

Modernizacja i remonty istniejących zasobów mieszkaniowych wpłyną na poprawę funkcjonalności miasta. Przyczynią się do poprawy jakości zamieszkania i wpłyną na podnoszenie atrakcyjności wybranych przestrzeni miasta, jako miejsc do przebywania.

Miasto posiada Gminny Program Rewitalizacji Gorzów 2025 + (przyjęty Uchwałą Nr XXXVI/445/2016 Rady Miasta Gorzowa Wlkp. w dniu 13 grudnia 2016 r. podlegający systematycznej aktualizacji), który w istotnym zakresie wytycza obszar interwencji związany z rewitalizacją.

Jednocześnie Strategia zakłada zrównoważony rozwój miasta, co dotyczy także innych jego przestrzeni, położonych poza granicami obszaru rewitalizacji.

#### **Działanie:**

- **Poprawa jakości środowiska, w tym klimatu akustycznego, jakości powietrza, m. in. poprzez likwidację źródeł niskiej emisji.**

Problemy jakości środowiska koncentrują się w centrum miasta. Ich rozwiązanie wymaga podjęcia kompleksowych i komplementarnych działań, które związane są m. in. z jakością systemów grzewczych i układem komunikacyjnym miasta. Działanie zakłada likwidację źródeł niskiej emisji, pochodzącą ze spalania niskiej jakości opału, w szczególności w przestarzałych systemach grzewczych oraz z emisji komunikacyjnych. Podjęty wysiłek wpłynie na sposób postrzegania miasta, w szczególności Śródmieścia – jako przestrzeni o wysokiej atrakcyjności do zamieszkania.

### **Priorytet 2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności.**

#### **Działania:**

- **Stworzenie atrakcyjnej przestrzeni publicznej poprzez ograniczenie funkcji tranzytowej ścisłego centrum miasta.**
- **Tworzenie i rozwijanie lokalnych przestrzeni publicznych (placze, skwery) poza centrum miasta, wzmacniających integrację i aktywność społeczną.**
- **Wzmocnienie rekreacyjnej i kulturowej funkcji rzeki Warty i Kłodawki.**
- **Rozwój i poprawa dostępu do terenów rekreacyjnych w przestrzeniach mieszkaniowych.**
- **Uprzywilejowanie ruchu pieszego i rowerowego w obrębie Śródmieścia.**

- **Prowadzenie działań na rzecz zmiany nawyków komunikacyjnych, w tym rozwój infrastruktury ruchu pieszego, promowanie stylu życia bez samochodu.**

Przestrzeń publiczna, to inaczej przestrzeń powszechnie dostępna, np. skwery, place zabaw, miejsca spotkań różnych grup mieszkańców, które sprzyjają rekreacji, nawiązywaniu kontaktów, odpoczynkowi i stanowią dobro wspólne. Każda przestrzeń publiczna ma swój unikalny charakter, wynikający z uwarunkowań ekspozycyjnych i kulturowych, ale również z uwagi na jej położenie, sposób użytkowania oraz zagospodarowania.

Zgodnie z zapisami Studium zidentyfikowane przestrzenie publiczne w obszarze miasta można pogrupować na:

- przestrzenie publiczne na terenach zielonych – lasy, parki, skwery,
- przestrzenie publiczne związane z układem wód powierzchniowych,
- przestrzenie publiczne główne, o charakterze miejskim w obszarze centrum Miasta,
- przestrzenie publiczne o charakterze lokalnym.

Studium podkreśla, że aby poszczególne przestrzenie publiczne spełniały swoją funkcję użytkową, powinny być odpowiednio powiązane ze sobą tworząc system przestrzeni publicznych. Podkreślenie i odpowiednie ukształtowanie powiązań przestrzennych pomiędzy poszczególnymi węzłowymi przestrzeniami publicznymi powoduje, że każda indywidualna przestrzeń zachowując swój odrębny charakter i wymiar, będzie stanowiła część systemu, w którym poszczególne elementy wzajemnie się przenikają, uzupełniają, tworząc tkankę miejską.

Realizacja kierunków działań przypisanych do priorytetu „Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności” musi uwzględniać zapisy Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego, przedstawione w rozdziale 2.14.1. Wytyczne do kształtowania poszczególnych elementów budujących system przestrzeni publicznych. W tym miejscu Studium opisano szczegółowo wytyczne dla kształtowania systemu przestrzeni publicznych miasta.

### **Cel. 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.**

#### **3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.**

**Działania:**

- **Prowadzenie termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej i budynków mieszkalnych,**
- **Wykorzystanie technologii opartych o odnawialne źródła energii,**
- **Wspieranie rozwoju innowacji w zakresie polityki ekologicznej i środowiskowej w mieście.**

Działania związane z ograniczaniem emisji poprawiać będą jakość powietrza w przestrzeni miejskiej, a tym samym wspierać będą budowę pozytywnego wizerunku miasta jako miejsca do życia. Dotyczy to w szczególności zakresie Śródmieścia.



### 3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.

#### Działania:

- **Poprawa dostępności komunikacyjnej Miasta (drogowej, kolejowej i wodnej) na poziomie regionalnym, krajowym oraz transgranicznym.**
- **Modernizacja wewnętrznego układu komunikacyjnego, zgodnie z priorytetami wskazanymi w Studium komunikacyjnym Gorzowa Wielkopolskiego, w szczególności zmierzające do usprawnienia ruchu samochodów w relacjach omijających centrum miasta, w tym budowa Mostu Zachodniego na Warcie w Gorzowie Wielkopolskim oraz dróg dojazdowych, budowa Północnej Obwodnicy Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.**
- **Skoordynowanie systemu komunikacyjnego miasta z koleją.**
- **Rozwój komunikacji niskoemisyjnej, w tym rozwój dróg rowerowych i ich integracja z systemem miejskim i obszaru funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego.**

Działania ujęte w priorytecie „Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne” w największym zakresie wpłyną na zmianę sposobu funkcjonowania miasta. W odniesieniu do kierunków działań przypisanych do tego priorytetu na liście projektów strategicznych ujęto budowę mostu zachodniego na Warcie oraz budowę północnej obwodnicy miasta. Oba przedsięwzięcia w istotnym zakresie wpłyną na sposób funkcjonowania przestrzeni miejskiej. Przyczynią się do osiągnięcia wizji rozwoju miasta odnoszącej się do Śródmieścia. Centralna część miasta ma szansę stać się przestrzenią odciążoną od ruchu samochodów, w tym ruchu tranzytowego. Obie inwestycje będą wspierane przez działania komplementarne, które podejmowane będą z poziomu regionalnego (modernizacja połączeń kolejowych), jak też miejskiego (wzmacnianie wewnętrznego układu komunikacyjnego, rozwój komunikacji publicznej, rowerowej).

Szczegółowe założenia rozwoju systemu komunikacyjnego miasta ujęte zostały w „Studium komunikacyjnym miasta Gorzowa Wielkopolskiego”, opracowanym przez firmę TRAKO w 2019 roku.

### 3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.

#### Działania:

- **Tworzenie stref przewietrzania miasta,**
- **Ograniczenie zabudowy na terenach wrażliwych i cennych przyrodniczo,**
- **Ochrona i zachowanie zasobów przyrodniczych miasta,**
- **Rozwój systemów zagospodarowania wód opadowych i roztopowych.**

Szczególą rolę w systemie przyrodniczym miasta odgrywa system zieleni miejskiej. Studium wprowadza pojęcie Systemu Zieleni Miasta Gorzowa Wielkopolskiego, gdzie podjęta została próba przedstawienia znaczenia tych przestrzeni dla rozwoju miasta i ich relacji z systemem ochrony przyrody.

System zieleni w Gorzowie Wielkopolskim, oparty jest na modelu klinowo – pierścieniowym, w którym pierścień stanowi zieleń zlokalizowana wokół centralnej tkanki miasta. Tworzą go obszary zielone, takie jak m.in. Park Słowiański, Park Kopernika, Park Siemiradzkiego, dolina Warty. Cztery wyraźnie zarysowane kliny, łączące pierścień, znajdują się na północ od rzeki Warty:

- klin Witnicki (1) - stanowią przede wszystkim lasy, a także obszary chronione rezerwatu Gorzowskie Murawy,

- klin Rębowo (2) - znajduje na granicy z gminą Kłodawa – tworzą go liczne zadrzewienia, wpinające się w Park Słowiański,
- klin Kłodawka (3) - to przede wszystkim dolina rzeki Kłodawki oraz rzeki Srebrnej wraz z otaczającą zielenią, w tym z lasem znajdującym się na granicy z Kłodawą,
- klin Janczewo (4) - opiera się na Parku Czechówek oraz zieleni zlokalizowanej pomiędzy ul. Warszawską a ul. Podmiejską.

W części południowej miasta znajdują się dwa mniej wyraźnie wykształcone kliny – klin Siedlice (5) oraz klin Zakanale (6) - należy dążyć do ich uzupełnienia i umocnienia w systemie zieleni miasta. Kliny te łączą miejskie tereny zielone z obszarami zieleni znajdującymi się poza jego granicami.

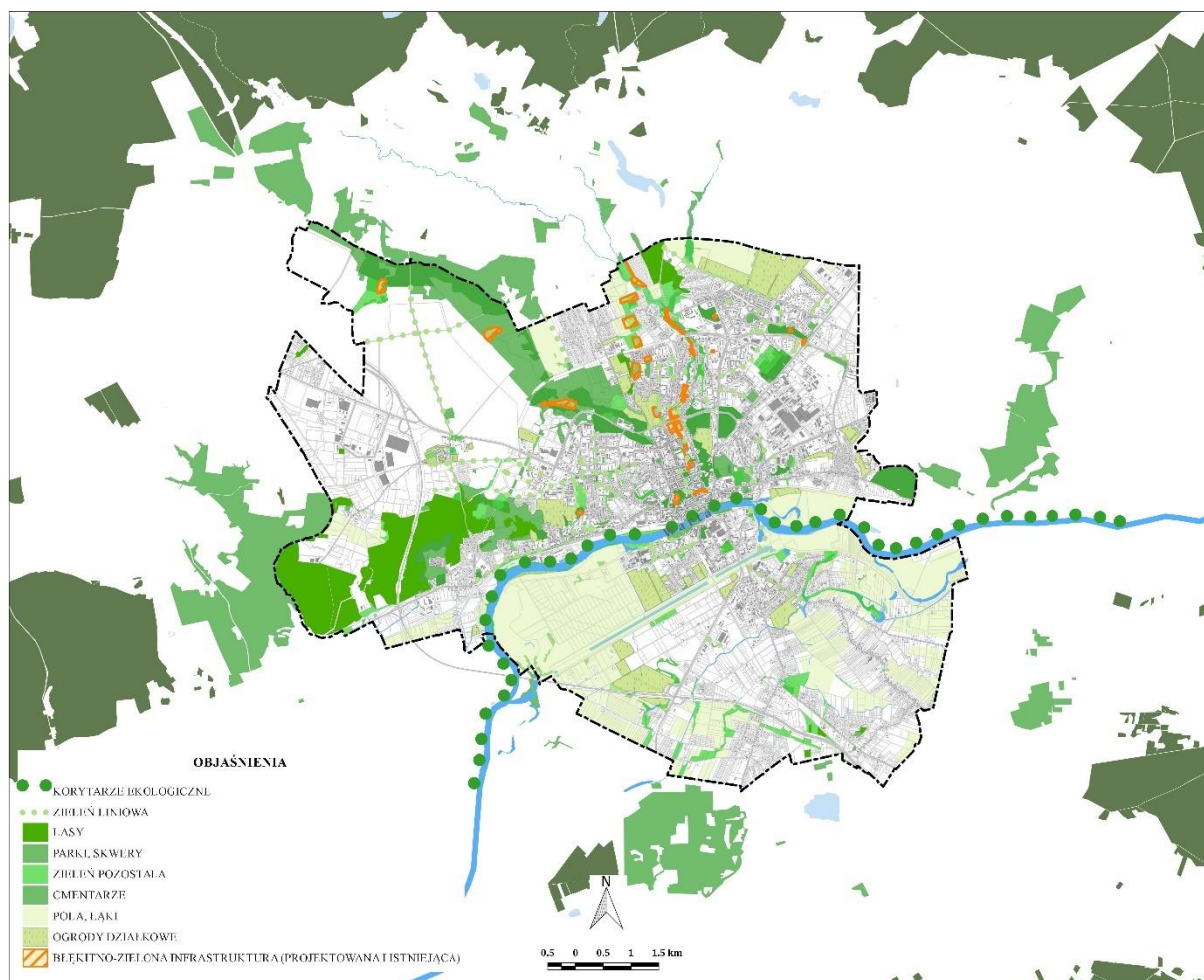
W strukturze miasta można doszukać się mniejszych pierścieni o charakterze lokalnym m.in. pierścień Centralny oparty na plantach, obszarach zlokalizowanych w granicach dawnych murów miejskich, oraz bulwarach nadwarciańskich, który stanowi jednocześnie istotną przestrzeń publiczną w mieście.

W rozdziale 2.13. System zieleni miasta, w Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego przedstawiono wytyczne ogólne i szczegółowe dla kształtowania systemu zieleni miejskiej.

Rola systemu zieleni miejskiej związana jest również z jego funkcją przestrzeni publicznych oraz związana jest z potencjałem dla kształtowania rozwiązań adaptacyjnych do zmian klimatu, z uwzględnieniem rozwiązań błękitnej infrastruktury.



Rysunek 11. Powiązania systemu zieleni w Gorzowie Wielkopolskim.



Źródło: Urząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

Cześć miasta znajduje się w obszarze szczególnego zagrożenia powodzią. W planowaniu przestrzennym polityka ochrony wód ma wspomóc bezpośrednie działania właściwych podmiotów w celu osiągnięcia bezpieczeństwa powodziowego. W celu poprawy bezpieczeństwa powodziowego należy dążyć do:

- realizacji działań przestrzennych zatrzymujących wody deszczowe w miejscach ich opadu poprzez racjonalną gospodarkę wodami opadowymi na terenach miejskich, podnoszenie stopnia zadrzewienia zwiększającego retencyjność,
- nielokalizowania trwałej zabudowy, za wyjątkiem obiektów infrastruktury technicznej i komunikacyjnej, drogi wodnej oraz wyposażenia terenów rekreacyjnych i sportowych na obszarach szczególnego zagrożenia powodzią,
- unikania zalesiania obszarów szczególnego zagrożenia powodzią. Ponadto, w ramach polityki ochrony przeciwpowodziowej, wspiera się i promuje działania związane ze zwiększaniem retencyjności zlewni oraz efektywności urządzeń zabezpieczenia przeciwpowodziowego ograniczających skutki powodzi.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego, przyjęte Uchwałą nr XXXIV/602/2021 przez Radę Miasta Gorzowa Wielkopolskiego w dniu 24.02.2021 r.

Należy podkreślić, iż w Planie adaptacji do zmian klimatu miasta Gorzowa Wielkopolskiego do roku 2030<sup>6</sup> określone są dodatkowe, szczegółowe działania, będące odpowiedzią na zagrożenia w poszczególnych obszarach funkcjonowania miasta.

### 3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.

Działania:

- **Utrzymywanie na wysokim poziomie stanu i standardów kluczowej dla miasta infrastruktury technicznej.**

Niniejszy priorytet ma charakter integrujący w stosunku do całości zagadnień kryzysowych, które mogą pojawić się w mieście. Zjawiska te opisane zostały w poszczególnych obszarach tematycznych, w odniesieniu do priorytetów odnoszących się do polityki społecznej, środowiskowej, gospodarczej. Dla sfery przestrzennej szczególnie ważne jest utrzymanie odpowiedniej jakości infrastruktury technicznej.

### Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.

#### 4.1. Rozwinięta i innowacyjna gospodarka.

Działanie:

- **Przygotowanie terenów inwestycyjnych pod kątem przyciągnięcia nowych/ rozwinięcia inwestycji przedsiębiorstw, w tym budowa multimodalnego centrum logistycznego (transport drogowy, kolejowy i rzeczny) wraz z terminalem – portem na rzece Warcie, w oparciu o potencjał położenia na szlaku Międzynarodowej Drogi Wodnej E-70.**

Korzystne uwarunkowania dla rozwoju gospodarczego na terenie miasta kształtowane są przez długoterminowe prognozy wzrostu gospodarczego kraju, lokalizację w przestrzeni kraju, w tym w układzie komunikacyjnym, blisko granic Niemiec oraz potencjał demograficzny miasta. Nie bez znaczenia dla rozwoju gospodarczego są posiadane przez Miasto tereny inwestycyjne oraz aktywność przedsiębiorców działających już w Gorzowie Wielkopolskim i potencjał wsparcia Instytucji Otoczenia Biznesu.

Wyżej wymienione atuty pozwalają myśleć o prowadzeniu aktywnej polityki rozwoju miasta w zakresie przyciągania i lokowania nowych inwestycji gospodarczych. Wymaga to przede wszystkim wielowymiarowej współpracy sektora publicznego i prywatnego. Gorzowskich przedsiębiorców należy postrzegać jako źródło innowacji, a także inwestycji. Potencjał miasta predysponuje również do pozyskiwania nowych inwestorów.

W Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego szacuje się, że zapotrzebowanie na grunty związane z działalnością produkcyjną w perspektywie 30 lat wyniesie około 512 ha. W roku 2018 powierzchnia terenów produkcyjnych w granicach Gorzowa Wielkopolskiego wynosiła około 729 ha (powierzchnia terenów przemysłowych oraz połowa powierzchni „innych terenów zabudowanych”. Studium podkreśla, że zabudowa produkcyjna może

---

<sup>6</sup> Plan adaptacji do zmian klimatu miasta Gorzowa Wielkopolskiego do roku 2030, przyjęty Uchwałą nr VI/101/2019 Rady Miasta Gorzowa Wielkopolskiego w dniu 27 marca 2019 r.

być realizowana w strefie zabudowy produkcyjnej oraz w niewielkim stopniu w strefie zabudowy peryferyjnej. Chłonność brutto zabudowy produkcyjnej wyznaczonej w studium wynosi około 1271 ha, natomiast chłonność netto wynosi 542 ha. Nadwyżka planowanej nowej zabudowy produkcyjnej nad zapotrzebowaniem wynosi około 5,9% (30 ha), co nie stanowi czynnika, który negatywnie może wpłynąć na pozostałe założenia studium. Zwłaszcza w sytuacji kiedy około 230 ha nowych terenów produkcyjnych to grunty stanowiące własność miasta.

Za wyjątkiem terenów strefy produkcyjnej w północno zachodniej części miasta (jednostka urbanistyczna S2) Studium nie przeznaczają pod zabudowę nowych terenów poza, wyznaczonym na potrzeby dokumentu, obszarem o wykształconej strukturze funkcjonalno – przestrzennej lub nie objętych planami miejscowymi.

Ważną inwestycją, które wpłynie na sposób funkcjonowania przestrzeni miejskiej jest projekt strategiczny pod tytułem „Węzeł multimodalny (Centrum logistyczne – Port rzeczny).” Dobrze rozwinięta komunikacja drogowa (droga ekspresowa S3, droga krajowa DK 22) i kolejowa (linia 203, 367 oraz perspektywa odbudowy linii 415), przy stale rosnącym zainwestowaniu terenów na obszarze MOF Gorzów Wielkopolski pod aktywizację gospodarczą, wskazują, iż centrum logistyczne, stanie się ważnym węzłem multimodalnym, stymulującym rozwój gospodarczy w regionie.

#### **4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.**

##### **Działanie:**

- **Rozwój infrastruktury i wyposażenia placówek wychowania żłobkowego, przedszkolnego oraz szkół podstawowych i ponadpodstawowych pod kątem poprawy jakości kształcenia, rozwój kreatywnych i innowacyjnych metod nauczania, w tym w oparciu o powstające CEZiB.**

Inwestycje w system kształcenia podniosą jakość i dostępność usług edukacyjnych w mieście. Kluczową inwestycją miasta jest projekt pod tytułem „Rozwój infrastruktury szkolnictwa zawodowego w oparciu o powstające CEZiB.” Rozwój infrastruktury szkolnictwa zawodowego zwiększy dostępność oraz poprawi warunki kształcenia i szkolenia zawodowego w miejskim obszarze funkcjonalnym Gorzowa Wielkopolskiego.

#### **4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.**

##### **Działanie:**

- **Wzmacnianie potencjału gospodarczego centrum, w tym dostosowanie infrastruktury do warunków rynkowych.**

W priorytecie 4.3. „Miejska strefa aktywności gospodarczej” ujęto szereg działań, które mają prowadzić do zwiększania aktywności gospodarczej, w szczególności usług i handlu oraz zwiększać atrakcyjność przestrzeni miejskiej do przebywania, a tym samym pobudzać popyt na lokalne usługi i produkty. Wymaga to inwestycji w sferę przestrzenną i moderowanie funkcjonalności miasta. Obszarem o szczególnym potencjale dla aktywności gospodarczej i jednocześnie o potencjale lokalizacyjnym dla działalności usługowej jest obszar centrum Gorzowa Wielkopolskiego, a zwłaszcza

rejon Starego Miasta wraz z zabytkową estakadą kolejową. Obszar ten posiada istotny potencjał możliwości ukształtowania atrakcyjnych przestrzeni publicznych. Podejmowane działania w tym priorytecie wymagają podejścia partycypacyjnego, z tym, że szczególną grupą odbiorców powinni być przedsiębiorcy.

W Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego zaleca się sporządzenie Studium krajobrazu kulturowego miasta Gorzowa Wielkopolskiego w celu weryfikacji zasobów materialnego dziedzictwa kulturowego, oceny jego stanu i zasad jego ochrony.

**W Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego (PZPWL) uwzględniono inwestycje celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym, ustalone w dokumentach przyjętych przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Radę Ministrów, właściwego ministra lub sejmik województwa.** W granicach miasta Gorzowa Wielkopolskiego znalazł się katalog inwestycji celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym, który zapisany został w PZPWL.

**Katalog ww. inwestycji został ujęty w Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gorzowa Wielkopolskiego w rozdziale 6.1. Inwestycje celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym.**

## 8. System zarządzania strategią.

### 8.1. Wdrażanie i monitoring.

Strategia, powstała dzięki inicjatywie samorządu lokalnego, będzie realizowana poprzez działania inicjowane przez samorząd oraz partnerów społecznych i biznesowych. Pomioty sektora publicznego, prywatnego oraz pozarządowego winny czynnie i efektywnie uczestniczyć w realizacji Strategii.

W związku z powyższym dla powodzenia wdrożenia Strategii należy przyjąć tzw. zasadę partnerstwa, czyli współpracę poszczególnych aktorów rozwoju miasta (instytucji samorządowych, organizacji społecznych, przedstawicieli mieszkańców, przedsiębiorców, w tym potencjalnych beneficjentów) oraz zasadę partycypacji społecznej, czyli prowadzenie dialogu społecznego pomiędzy różnymi podmiotami w zakresie wdrażania Strategii rozwoju.

Wymiary współpracy dotyczą nie tylko przestrzeni miejskiej, ale również obszaru funkcjonalnego, przestrzeni województwa, czy też powiązań w układzie kraju i partnerstw międzynarodowych. Oznacza to, że powodzenie realizacji dużej części celów uzależnione będzie od stworzenia i wdrożenia efektywnego modelu zarządzania, obejmującego najważniejszych aktorów rozwoju regionalnego. Takie podejście jest konieczne także ze względu na treść głównych zasad polityki rozwoju regionalnego, określonych w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030).

Proponowany w KSRR 2030 model rozwoju regionalnego opierać się powinien na zwiększeniu roli i odpowiedzialności samorządów lokalnych, jako podmiotów decydujących o polityce rozwoju w skali lokalnej. W myśl tej polityki rozwoju regionalnego należy dążyć do większego angażowania się samorządów gminnych i powiatowych w realizację wspólnych projektów i we współpracę ponad granicami administracyjnymi. W KSRR 2030 istotny nacisk kładzie się na rozwijanie kompetencji administracji publicznej. Chodzi o umiejętności niezbędne do prowadzenia skutecznej polityki rozwoju, w szczególności na terenach o niskim potencjale rozwojowym, a zwłaszcza wspieranie powiązań między lokalnym i regionalnym sektorem publicznym, a światem biznesu i nauki.

**Skuteczność realizacji Strategii rozwoju zapewnią będzie system oceny obejmujący:**

- monitoring, czyli podsystem zbierania i selekcjonowania informacji,
- ewaluację, czyli podsystem oceny i interpretacji zgromadzonego materiału.

**Monitoring** jest odpowiedzialnym i ważnym zadaniem, warunkującym efektywne planowanie działań, właściwą alokację środków, właściwe prowadzenie okresowej oceny i odpowiednie reagowanie na zmieniające się warunki.

**Proces realizacji Strategii będzie monitorowany i oceniany** przez Zespół Zadaniowy. Monitoring Strategii będzie odbywał się w dwóch etapach:

- Roczne sprawozdania z realizacji celów, priorytetów, działań, zawierające podstawowe informacje na temat podejmowanych działań, stopnia realizacji projektów, ewentualnych efektów końcowych tych projektów.

- Analiza wskaźnikowa, służąca odpowiedzi na pytanie o zbieżność podejmowanych działań z osiąganymi wynikami społeczno-gospodarczymi wg wskaźników zaproponowanych dla poszczególnych celów strategicznych.

**Za proces monitorowania odpowiedzialny będzie zespół ds. Strategii Rozwoju Miasta, działający w następującym składzie:**

1. Przewodniczący Zespołu: Zastępca Prezydenta ds. Rozwoju,
2. Zastępcy Przewodniczącego Zespołu: Zastępca Prezydenta ds. Gospodarki, Zastępca Prezydenta ds. Społecznych,
3. Koordynator Zespołu: Dyrektor Wydziału Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego.
4. Członkowie Zespołu:
  - a. Wydział Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego,
  - b. Wydział Zarządzania Funduszami UE,
  - c. Biuro Konsultacji Społecznych i Rewitalizacji,
  - d. Wydział Promocji i Informacji,
  - e. Wydział Budżetu i Rachunkowości,
  - f. Wydział Edukacji,
  - g. Wydział Spraw Społecznych,
  - h. Wydział Obsługi Inwestora i Biznesu,
  - i. Wydział Gospodarki Nieruchomościami i Majątku,
  - j. Wydział Dróg,
  - k. Wydział ochrony Środowiska i Rolnictwa,
  - l. Wydział Geodezji i Katastru,
  - m. Wydział Urbanistyki i Architektury,
  - n. Wydział Kultury,
  - o. Wydział Sportu,
  - p. Biuro Nadzoru Właścicielskiego,
  - q. Wydział Gospodarki Komunalnej i Transportu Publicznego.

Przewodniczący Zespołu ma prawo włączać do prac przedstawicieli innych wydziałów, jak również przedstawicieli jednostek organizacyjnych Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego, spółek, podmiotów zewnętrznych.

Do zadań Zespołu należeć będzie:

1. Zbieranie danych i informacji stanowiących podstawę do analiz i ocen odnoszących się do wdrażania i realizacji Strategii.
2. Przygotowywanie raportów odnoszących się do wdrażania i realizacji Strategii.
3. Ocena wyników wdrażania i realizacji Strategii, w tym ocena porównawcza osiągniętych wyników z założeniami, określenie stopnia wykonania przyjętych zapisów Strategii. Identyfikacja odchyleń i ocena rozbieżności pomiędzy założeniami, a rezultatami. Analiza przyczyn odchyleń oraz poszukiwanie i określenie przyczyn zaistniałej sytuacji.
4. Planowanie działań niezbędnych do podjęcia w celu korekty realizowanych działań strategicznych.

System monitorowania obejmować będzie ponadto badania opinii mieszkańców i innych interesariuszy, gromadzenie i analizy innych danych, w tym informacji pozyskanych od jednostek wdrażających poszczególne działania ujęte w Strategii.

**Podstawą monitoringu będzie systematyczność i rzetelność, stąd będzie on prowadzony w oparciu o najbardziej aktualne dane w ramach systemu raportowania i analiz.**

**Ewaluacja Strategii Rozwoju będzie zrealizowana w oparciu o dane pozyskiwane w trakcie monitoringu (dane ilościowe) oraz uzupełniona o dane jakościowe.** Badania jakościowe będą realizowane w oparciu o dostępne narzędzia, w szczególności wywiady jakościowe z odbiorcami działań, partnerami oraz podmiotami realizującymi działania.

**Ewaluacja Strategii Rozwoju** odpowiadać będzie na pytanie, w jaki sposób jej realizacja rozwiązuje realne problemy miasta i jego społeczności. Ewaluacja koncentruje się na realizacji poszczególnych elementów Strategii, przy czym kryteriami oceny zapisów będą:

- wskaźniki realizacji celów i zadań Strategii,
- rozwiązywanie problemów (wyzwań przyjętych w Strategii),
- realizacja wizji rozwoju (wg przyjętych składników wizji).

Ewaluacja działań wynikających ze Strategii będzie się opierać na trzech rodzajach ocen:

- ocena przed realizacją działań – czy i w jaki sposób Strategia wpłynie na grupy docelowe, przyczyni się do poprawy sytuacji miasta,
- ocena w trakcie realizacji działań – odpowiada na pytanie, czy przyjęte cele i podjęte w następstwie działania zmierzają w dobrym kierunku,
- ocena po realizacji działań – ocena długoterminowego wpływu na grupy docelowe, czy efekty wynikłe z zastosowania Strategii są trwałe.

**Monitoring i ewaluację wspierać będzie system wskaźników pomiaru.**

## 8.2. Ramy finansowe i źródła finansowania.

Realizacja założeń Strategii rozwoju zależna jest od zdolności finansowych budżetu Miasta oraz dostępności zewnętrznych środków wsparcia, pochodzących głównie z Unii Europejskiej. Ważną pulę środków stanowią wkłady krajowe, m. in. związane z inwestycjami strategicznymi dla rozwoju kraju, jak też środki województwa. Nie należy zapominać o tym, że bez inwestycji prywatnych trudno będzie zrealizować założenia rozwoju Miasta w sferze gospodarczej, jak też w innych sferach, np. odnoszących się do zagadnień mieszkaniowych. Coraz większe znaczenie w kreowaniu rozwoju mają organizacje pozarządowe.

**Należy przewidzieć, iż potencjalne źródła finansowania działań określonych w Strategii rozwoju miasta to:**

- środki budżetu Miasta,
- środki Unii Europejskiej - fundusze europejskie dostępne w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Społecznego.
- inne fundusze zewnętrzne - np. fundusze norweskie i fundusze Europejskiego Obszaru Gospodarczego
- środki budżetu państwa – przewidziane na współfinansowanie projektów lub jako niezależne źródło finansowania,
- środki budżetu samorządu województwa – na współfinansowanie projektów lub jako niezależne źródło finansowania,
- inne środki publiczne, np. fundusze celowe,
- środki prywatne.

Trudno wskazać jaka konkretna pula środków przeznaczona zostanie na działania rozwojowe, realizowane w przestrzeni Gorzowa Wielkopolskiego. Oceny ram finansowych dokonano na podstawie analizy danych ujętych w statystyce GUS odnoszących się do dochodów i wydatków JST oraz nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw. Przeanalizowano dane statystyczne za okres od 2010 do 2019 i na tej podstawie określono trendy zmian w potencjale finansowania polityki rozwoju Miasta w sferze publicznej oraz w sferze prywatnej. Na podstawie trendów sporządzono prognozę finansowania polityki rozwoju Miasta.

Spojrzenie na wydatki inwestycyjne samorządu lokalnego oraz przedsiębiorstw w istotny sposób określa poziom finansowania wydatków rozwojowych w skali Miasta. W wydatkach inwestycyjnych zawierają się m. in. środki zewnętrzne, w tym dotacje rozwojowe z Unii Europejskiej.

Alokacja środków unijnych na najbliższe lata określona została w Umowie Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021 – 2027 w Polsce. Dla województwa lubuskiego przeznaczono 736 milionów Euro. Wskazana kwota zostanie zwiększona o dodatkową wynegocjowaną pulę z rezerwy regionalnej. Zgodnie z określonymi na najbliższe lata priorytetami UE, kluczowe znaczenie będą miały m.in. inwestycje w transformację klimatyczną i cyfrową, a także projekty ukierunkowane na niwelowanie negatywnych skutków społecznych, gospodarczych i środowiskowych pandemii Covid-19.

Miasto Gorzów Wielkopolski będzie mogło skorzystać również ze środków przeznaczonych na programy krajowe, m.in.:

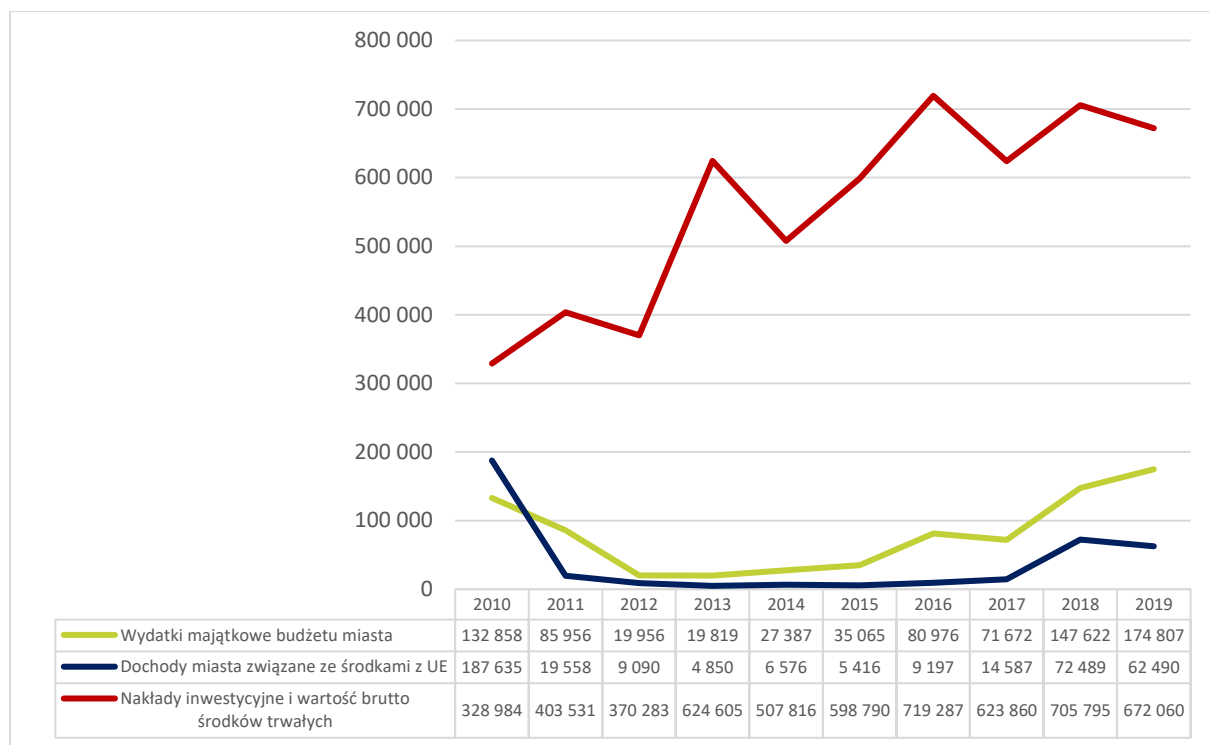


- Program w zakresie infrastruktury transportu, energetyki, środowiska, zdrowia, kultury (obecny PO IiŚ) – 25,1 mld euro,
- Program w zakresie badań, rozwoju oraz innowacyjności (obecny PO IR) – 8 mld euro,
- Program w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego (obecny PO WER) – 4,3 mld euro,
- Program w zakresie rozwoju cyfrowego (obecny PO PC) – 2 mld euro,
- Program Pomoc Techniczna dla Funduszy Unii Europejskiej – 0,5 mld euro.

W ostatniej dekadzie w Gorzowie Wielkopolskim odnotowano wzrost wydatków rozwojowych, zarówno w sferze publicznej, jak też przedsiębiorstw. Wydatki rozwojowe miasta (majątkowe) charakteryzowały się zmiennością, po 2010 roku systematycznie spadały, osiągając minimum w 2013 roku (19,8 mln zł). Od tego momentu zauważalny był dynamiczny wzrost. W 2019 roku wydatki majątkowe miasta osiągnęły poziom 174,8 mln zł. Zmienność wydatków majątkowych budżetu miasta warunkowana była dostępnością zewnętrznych środków finansowych, a także zdolnością miasta do finansowania polityki rozwoju. Rosnące dochody własne w ostatnich latach poprawiły kondycję budżetu Miasta. Sytuacja związana z pandemią COVID-19 będzie miała niewątpliwie wpływ na budżet Miasta, jednocześnie inne wskaźniki, takie jak rosnące wynagrodzenia, wpływać będą pozytywnie na dalszy wzrost dochodów miasta (m. in. jako udział w podatku PIT). Bardziej realne dla przyszłej prognozy budżetu miasta wydają się być dane dot. dochodów i wydatków, które dotyczą okresu pomiędzy 2017 a 2019 niż wcześniejszego okresu. Nawet przy założeniu ograniczenia absorpcji przez miasto środków unijnych, dochody miasta mogą pozwolić na realizację polityki wydatków majątkowych na poziomie 80 mln zł/ rok. Należy przy tym założyć, że do miasta może trafić średniorocznie około 40 mln zł/rok, pochodzących z Unii Europejskiej. Łącznie w okresie realizacji Strategii rozwoju daje to wartość 1 miliarda 200 milionów złotych środków przeznaczonych na działania rozwojowe.

Prognozując poziom wydatków rozwojowych warto zwrócić uwagę na rosnący nieprzerwanie od 2010 do 2019 roku poziom nakładów inwestycyjnych i wartości brutto środków trwałych przedsiębiorstw w Gorzowie Wielkopolskim. Mając na względzie duży potencjał miasta do przyciągania nowych inwestycji, co związane jest m. in. z dużą powierzchnią wolnych terenów inwestycyjnych, należy założyć, iż dalszy wzrost inwestycji przedsiębiorstw jest realny.

Wykres 7. Wydatki majątkowe budżetu miasta oraz nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w tys. zł.



Źródło: GUS/BDL

### 8.3. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych.

Dokumentami wykonawczymi dla Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 są obowiązkowe lub fakultatywne plany lub programy funkcjonujące w Mieście. Strategia powinna ocenić ich aktualność i spójność w kontekście zapisów Strategii, a w efekcie wskazać dokumenty przewidziane do sporządzenia lub zmiany.

Tabela 9. Obowiązkowe lub fakultatywne plany lub programy funkcjonujące w Mieście ze wskazaniem ich aktualizacji.

L.p.	Obszar tematyczny	Dokumenty na poziomie lokalnym	Rekomendacja dotycząca aktualizacji
1.	Planowanie przestrzenne.	Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Gorzowa Wielkopolskiego (do 2030 r.)	Dokument aktualny
2.	Energetyka.	Aktualizacja założeń do Planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe na obszarze Miasta Gorzowa Wlkp. do roku 2033.	Dokument aktualny
3.	Ochrona i opieka nad zabytkami oraz zarządzanie dziedzictwem.	Gminny program opieki nad zabytkami miasta Gorzowa Wlkp. na lata 2016-2019	Dokument przewidziany do aktualizacji
4.	Ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu.	Plan Gospodarki Niskoemisyjnej dla Miasta Gorzowa Wlkp.	Dokument aktualny
		Plan adaptacji do zmian klimatu miasta Gorzowa Wlkp. do roku 2030.	Dokument aktualny

L.p.	Obszar tematyczny	Dokumenty na poziomie lokalnym	Rekomendacja dotycząca aktualizacji
		Program Ochrony Środowiska dla miasta Gorzowa Wielkopolskiego na lata 2016-2020 z uwzględnieniem perspektywy do roku 2024 – aktualizacja.	Dokument aktualny
5.	Transport	Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Komunikacji Miejskiej Gorzowa Wlkp. i Gmin sąsiadujących, z którymi Miasto Gorzów Wlkp. zawarło porozumienie w zakresie organizacji publicznego transportu zbiorowego na lata 2014-2025.	Dokument aktualny
		Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Gorzowa Wielkopolskiego w zakresie uwarunkowań i kierunków rozwoju układu komunikacyjnego miasta – Etap 3 (tzw. Studium komunikacyjne).	Dokument aktualny
		Strategia Elektromobilności Miasta Gorzowa Wielkopolskiego (perspektywa obowiązywania do 2030 r.).	Dokument aktualny
		Plan Zrównoważonej Mobilności Miejskiej dla Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego (SUMP).	Dokument przewidziany do opracowania
6.	Polityka społeczna.	Strategia Rozwoju Kultury w Gorzowie Wlkp. do roku 2020 oraz DNA miasta.	Dokument przewidziany do aktualizacji
		Strategia Rozwoju Sportu i Turystyki Gorzowa Wielkopolskiego do 2026 roku.	Dokument aktualny
		Polityka Społeczna Gorzowa Wlkp. 2023+.	Dokument aktualny
		Gminny Program Rewitalizacji Gorzów 2025+ Aktualizacja.	Dokument aktualny
7.	Rozwój lokalny.	Wieloletni Plan Inwestycyjny (perspektywa obowiązywania do 2023 r.)	Dokument aktualny
		Program współpracy Miasta Gorzowa Wielkopolskiego z organizacjami pozarządowymi na rok 2021.	Dokument aktualny (uchwalany corocznie)
8.	Zarządzanie kryzysowe.	Plan operacyjny funkcjonowania miasta Gorzowa Wielkopolskiego w warunkach zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny.	Dokument aktualny
		Miejski Program zapobiegania przestępczości oraz ochrony bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznego dla miasta Gorzowa Wielkopolskiego na lata 2018-2021.	Dokument aktualny
		Miejska strategia reagowania kryzysowego.	Dokument przewidziany do opracowania
9.	Finanse publiczne.	Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Gorzowa Wielkopolskiego na lata 2019-2045.	Dokument aktualny

Źródło: Urząd Miasta Gorzowa Wielkopolskiego.

#### 8.4. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia.

Oczekiwane rezultaty planowanych działań w dużym zakresie opisane zostały w postaci wizji rozwoju oraz celów. Opis ten został rozwinięty w rozdziale poświęconym modelowi struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz opisach zawierających rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej. Ten opis jakościowy będzie przedmiotem weryfikacji w toku prowadzonej ewaluacji. Będzie ponadto wspomagany przez dane o charakterze ilościowym.

Poniżej zaprezentowano zestaw wskaźników, odnoszący się do pomiaru efektów realizacji całej Strategii (wskaźniki rezultatu) oraz poszczególnych celów strategicznych i priorytetów (wskaźniki produktu).

Tabela 10. Wskaźniki rezultatu – odnoszące się bezpośrednio do wizji.

Oceniany obraz (wizja)	Proponowany wskaźnik	Źródło	Uzasadnienie wyboru
<p><b>Gorzów Wielkopolski miastem dla pokoleń, dbającym o swoją tożsamość. Miastem aktywnych mieszkańców, zadowolonych z jakości życia oraz oferty usług publicznych.</b></p> <p><b>Miastem z ukształtowanym i atrakcyjnym centrum oraz wysokim poziomem ładu przestrzennego. Miastem korzystającym w sposób zrównoważony z posiadanych zasobów oraz walorów przyrodniczych.</b></p> <p><b>Gorzów Wielkopolski miastem innowacyjnego przemysłu.</b></p> <p><b>Opierającym rozwój gospodarczy na potencjale położenia, rozwijających się branżach oraz nowoczesnych technologiach.</b></p> <p><b>Miastem o rozwiniętej infrastrukturze oraz usługach komunikacji kołowej i kolejowej, dobrze skomunikowanym z resztą kraju, a także w układzie transgranicznym.</b></p> <p><b>Gorzów Wielkopolski miastem dbającym o wysoką jakość kształcenia, w tym zawodowego, korespondującego z ofertą</b></p>	<p>Dodatnie saldo migracji osób młodych w wieku 15-39 lat dla okresu 2020-2030.</p>	<p>GUS/ ewidencja ludności UM</p>	<p>Zależy nam na odwróceniu negatywnego trendu odpływu młodych osób. Realizacja Strategii ma stworzyć warunki do pozostania młodych w mieście. Miasto przyciągać będzie nowych mieszkańców.</p>
	<p>Wzrost dochodów z podatku PIT na 1 mieszkańca wyższy od średniej krajowej o 20%.</p>	<p>GUS</p>	<p>Miasto posiada potencjał do rozwoju gospodarczego. Chcemy przyspieszyć wzrost gospodarczy na terenie miasta, co przełoży się na wzrost dochodów mieszkańców, a tym samym miasta.</p>
	<p>Liczba mieszkańców ogółem OF MOF Gorzowa Wielkopolskiego nie niższa od poziomu z 2020 roku.</p>	<p>GUS</p>	<p>Zdajemy sobie sprawę z tego, że trudno będzie utrzymać stabilność liczby mieszkańców miasta, m. in. ze względu na atrakcyjność przestrzeni podmiejskich. Niemniej Gorzów Wielkopolski tworząc sieć wzajemnych powiązań funkcjonalnych ma być atrakcyjną przestrzenią w ujęciu regionalnym, zachowując stabilną liczbę populacji obszaru funkcjonalnego.</p>
	<p>Rozwinięta sieć kolejowa.</p>	<p>UM</p>	<p>Chcemy, aby miasto było powiązane siecią kolejową, dostępne szybko i wygodnie z różnych części kraju i regionu.</p>
	<p>Liczba lekarzy w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców nie niższa od wartości w 2020 roku.</p>	<p>GUS</p>	<p>Miasto nie ma bezpośredniego wpływu na sposób funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej. Jednocześnie wyzwania przyszłości związane ze starzejącym się społeczeństwem oraz rolą miasta, wskazują na potrzebę zabezpieczenia kadr medycznych, co będzie wypadkową działań podejmowanych na poziomie krajowym, regionalnym i miejskim.</p>
	<p>Wskaźnik liczby podmiotów zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym wyższy o 10%.</p>	<p>GUS</p>	<p>Gorzów Wielkopolski charakteryzuje się wysokim poziomem przedsiębiorczości i chce ten stan podtrzymać, pomimo negatywnych zjawisk demograficznych, m. in. ubytku ludności w wieku produkcyjnym.</p>
	<p>Liczba firm, które skorzystały z oferty</p>	<p>GUS</p>	<p>Zależy nam na tym, aby inkubowane firmy odnosiły sukces</p>

Oceniany obraz (wizja)	Proponowany wskaźnik	Źródło	Uzasadnienie wyboru
kształcenia na poziomie wyższym.	inkubatora przedsiębiorczości i utrzymały się na rynku wyższy od 75%.		i były zdolne utrzymać się na rynku, tworząc wartość dodaną dla lokalnej gospodarki i społeczności.
	Nakłady inwestycyjne i wartość brutto środków trwałych przedsiębiorstw wyższe o 50% w stosunku do 2020 roku.	GUS	Zależy nam na tym, aby Gorzów Wielkopolski przyciągał nowe inwestycje oraz aby przedsiębiorcy powiększali swój potencjał gospodarczy.
	Brak przekroczeń dopuszczalnych wartości zanieczyszczeń powietrza.	WIOŚ	Stan powietrza w Gorzowie Wielkopolskim systematycznie się poprawia i chcemy podtrzymać ten trend.
	Zachowane strefy przewietrzania miasta.	UM	W planach zagospodarowania przestrzennego miasta zdefiniowano układ stref przewietrzania miasta. Priorytetem jest zachowanie tego układu.
	Wyższy odsetek ludności mieszkającej w odległości do 300 metrów od terenów zielonych.	UM	Chcemy, aby mieszkańcy miasta cieszyli się z dobrego dostępu do terenów rekreacyjnych, w tym terenów zielonych, takich jak parki, skwery, zieleńce, bulwary, ogrody tematyczne itp.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 11. Wskaźniki produktu odnoszące się do celów strategicznych i priorytetów.

Cele szczegółowe	Propozycja pomiaru
<b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b>	
<b>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba organizacji pozarządowych aktywnie biorących udział w realizacji działań w ramach rocznego programu współpracy z NGO.</li> <li>• Istniejący w mieście inkubator dla organizacji pozarządowych.</li> <li>• Liczba osób uczestniczących w budżecie obywatelskim.</li> <li>• Liczba wdrożonych rozwiązań z zakresu e-usług.</li> </ul>
<b>1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba osób w wieku produkcyjnym otrzymująca pomoc społeczną.</li> <li>• Utworzony ośrodek aktywności senioralnej.</li> <li>• Liczba instytucji publicznych posiadający rozwinięte rozwiązania z zakresu dostępności (audyt).</li> </ul>
<b>1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zmodernizowanych obiektów kultury, sportu i rekreacji.</li> <li>• Liczba osób uczestniczących w imprezach realizowanych na terenie miasta.</li> <li>• Liczba osób ćwiczących w klubach sportowych.</li> </ul>
<b>Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.</b>	
<b>2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba mieszkań na 1000 mieszkańców.</li> <li>• Liczba mieszkań oddanych do użytku na 1000 mieszkańców.</li> <li>• Liczba mieszkańców objętych rewitalizacją.</li> <li>• Liczba zrealizowanych projektów rewitalizacyjnych.</li> <li>• Wartość zrealizowanych projektów rewitalizacyjnych.</li> <li>• Stopień osiągnięcia założeń programu rewitalizacji, zgodnie z systemem monitoringu opracowanym dla programów (np. wg % ilości zrealizowanych projektów rewitalizacyjnych ujętych w GPR).</li> </ul>
<b>2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba utworzonych lub zmodernizowanych przestrzeni publicznych i stref aktywności.</li> </ul>
<b>Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b>	
<b>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba utworzonych obiektów błękitno-zielonej infrastruktury.</li> <li>• Liczba obiektów poddanych termomodernizacji.</li> <li>• Liczba stacji ładowania pojazdów elektrycznych.</li> <li>• Liczba wymienionych systemów grzewczych.</li> <li>• Moc zainstalowanych źródeł OZE w obiektach instytucji publicznych.</li> </ul>
<b>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istniejąca nowa przeprawa mostowa przez Wartę.</li> <li>• Istniejąca obwodnica północna.</li> <li>• Długość dróg rowerowych.</li> <li>• Długość utworzonych i zmodernizowanych dróg.</li> </ul>
<b>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powierzchnia terenów chronionych w mieście.</li> <li>• Funkcjonujący system odbioru wód opadowych w systemie zlewni rzeki Kłodawki.</li> </ul>
<b>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zrealizowanych działań w zakresie zwalczania skutków pandemii COVID-19 (np. Gorzowska Dycha).</li> <li>• Opracowana strategia zarządzania kryzysowego w mieście.</li> </ul>

Cele szczegółowe	Propozycja pomiaru
<b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b>	
<b>4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powierzchnia nowych terenów inwestycyjnych.</li> <li>• Liczba podmiotów gospodarczych, które podjęły się działalności na terenach inwestycyjnych.</li> <li>• Węzeł multimodalny (Centrum logistyczne – Port rzeczny).</li> </ul>
<b>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba osób uczestniczących w kształceniu zawodowym na poziomie średnim.</li> <li>• Liczba umów z pracodawcami, w tym klas patronackich.</li> <li>• Liczba przedsiębiorców obsłużona/ wsparta przez inkubator przedsiębiorczości.</li> </ul>
<b>4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą.</li> <li>• Liczba pustych lokali komunalnych, które można przeznaczyć na działalność gospodarczą.</li> <li>• Nowo powstała powierzchnia komercyjna do liczby podmiotów zarejestrowanych w REGON.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.



## 9. Analiza powiązań Strategii rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 z dokumentami krajowymi i regionalnymi.

### 9.1. Spójność Strategii rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 z założeniami polityk krajowych.

W przyjętej przez Rząd Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do Roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku) <sup>7</sup> wskazano nowy model rozwoju regionalnego Polski. Przewidziano w nim rozwój kraju, jako społecznie i terytorialnie zrównoważony, dzięki któremu efektywnie będą rozwijane oraz wykorzystywane miejscowe zasoby i potencjały wszystkich regionów.

**Stąd celem głównym Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030<sup>8</sup> (KSRR 2030) jest efektywne wykorzystanie wewnętrznych potencjałów terytoriów i ich specjalizacji dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju kraju, co tworzyć będzie warunki do wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym osiągnięciu spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.** Cel główny KSRR 2030 realizowany będzie poprzez trzy cele szczegółowe:

1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.
2. Wzmocnienie regionalnych przewag konkurencyjnych.
3. Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.

Warto zauważyć, że jednym z celów KSRR 2030 jest zapewnienie większej spójności rozwojowej Polski poprzez wsparcie obszarów słabszych gospodarczo. Dlatego w dokumencie wskazano obszary strategicznej interwencji (OSI), które otrzymają szczególne wsparcie. Założenia rozwoju regionalnego KSRR 2030 zostały bezpośrednio ujęte w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030. Ważnym dokumentem strategicznym dla miasta będzie także Strategia Rozwoju Miejskiej Obszaru Funkcjonalnego Ośrodka Wojewódzkiego Gorzowa Wielkopolskiego.

#### 9.1.1. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.).

Tabela 12. Spójność pomiędzy celami Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) a celami Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
<b>Cel szczegółowy I</b> Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną.	<b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b> 4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości. 4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy

<sup>7</sup> Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do Roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), przyjęta przez Radę Ministrów 14 lutego 2017 r.

<sup>8</sup> Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 17 września 2019 r.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obszar: Reindustrializacja. Cel: Wzrost zdolności polskiego przemysłu do sprostania globalnej konkurencji.</li> <li>○ Obszar: Rozwój innowacyjnych firm. Cel: Zwiększenie innowacyjności polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i rynkach zagranicznych.</li> <li>○ Obszar: Małe i średnie przedsiębiorstwa. Cel: Przemiany strukturalne sektora. Nowe formy działania i współpracy. Nowoczesne instrumenty wsparcia.</li> <li>○ Obszar: Kapitał dla rozwoju. Cel: Trwałe zwiększenie stopy inwestycji i ich jakości w dłuższej perspektywie, przy większym wykorzystaniu środków krajowych.</li> <li>○ Obszar: Ekspansja zagraniczna. Cel: Zwiększenie umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. Zwiększenie eksportu towarów zaawansowanych technologicznie.</li> </ul>	<p>system kształcenia.</p> <p>4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.</p>
<p><b>Cel szczegółowy II</b> <b>Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obszar: Spójność społeczna. Cel: Poprawa dostępności usług świadczonych w odpowiedzi na wyzwania demograficzne. Wzrost i poprawa wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego na rynku pracy</li> <li>○ Obszar: Rozwój zrównoważony terytorialnie. Cel: Zrównoważony rozwój kraju wykorzystujący indywidualne potencjały endogeniczne poszczególnych terytoriów. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych w oparciu o specjalizacje gospodarcze i nowe nisze rynkowe. Podniesienie skuteczności i jakości wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie na wszystkich szczeblach zarządzania.</li> </ul>	<p><b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</li> <li>1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.</li> <li>1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.</li> </ul> <p><b>Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.</li> <li>2.2. Atrakcyjne przestrzenie i strefy aktywności publicznej.</li> </ul> <p><b>Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</li> <li>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</li> <li>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</li> <li>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</li> </ul> <p><b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.</li> <li>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy</li> </ul>

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
	system kształcenia. 4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.
<p><b>Cel szczegółowy III – Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarstwu.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obszar: Prawo w służbie obywatelom i gospodarce. Cel: Uproszczenie prawa zapewniające lepsze warunki dla działalności gospodarczej i realizacji potrzeb obywateli.</li> <li>○ Obszar: Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem. Cel: Inklusywne i skuteczne instytucje publiczne – dostępne i otwarte dla obywateli oraz przedsiębiorców. Budowa zintegrowanego systemu planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego.</li> <li>○ Obszar: E-państwo Cel: Cyfrowe państwo usługowe.</li> <li>○ Obszar: Finanse publiczne. Cel: Stabilne, efektywne i zrównoważone finanse publiczne</li> <li>○ Obszar: Efektywność wykorzystania środków UE. Cel: Wykorzystanie środków z budżetu Unii Europejskiej w sposób przekładający się na trwałe efekty rozwojowe.</li> </ul>	<p><b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b></p> <p>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</p> <p><b>Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <p>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</p> <p>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</p> <p>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</p> <p>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

### 9.1.2. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030.

Tabela 13. Spójność pomiędzy celami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 a celami Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
<p><b>Cel szczegółowy 1 – Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.</b></p> <p>1.4. Przeciwdziałanie kryzysom na obszarach zdegradowanych.</p> <p>1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczenie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów.</p>	<p><b>Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.</b></p> <p>2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.</p> <p>2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności publicznej.</p> <p><b>Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <p>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</p>

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
	<p>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</p> <p>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</p> <p>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</p>
<p><b>Cel szczegółowy 2 – Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych.</b></p> <p>2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego.</p> <p>2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym.</p> <p>2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach.</p>	<p><b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b></p> <p>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</p> <p>1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.</p> <p>1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.</p> <p><b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b></p> <p>4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.</p> <p>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.</p> <p>4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.</p>
<p><b>Cel szczegółowy 3 – Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.</b></p> <p>3.1. Wzmacnianie potencjału administracji na rzecz zarządzania rozwojem.</p> <p>3.2. Wzmacnianie współpracy i zintegrowanego podejścia do rozwoju na poziomie lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym.</p> <p>3.3. Poprawa organizacji świadczenia usług publicznych.</p> <p>3.4. Efektywny i spójny system finansowania polityki regionalnej.</p>	<p><b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b></p> <p>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</p> <p><b>Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <p>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</p> <p>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</p> <p>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</p> <p>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

9.2. Spójność Strategii rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030 ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030<sup>9</sup> na poziomie celów.

Tabela 14. Spójność pomiędzy celami Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030, a celami Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.

Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
<p><b>CEL STRATEGICZNY 1. Inteligentna, zielona gospodarka regionalna.</b></p> <p>1.1 Wzmocnienie sektora B+R oraz mechanizmów transferu innowacji, szczególnie w obszarach regionalnych inteligentnych specjalizacji.</p> <p>1.2 Rozwój zielonej gospodarki, w tym energetyki przyjaznej środowisku.</p> <p>1.3 Wysoka jakość kształcenia oraz jego powiązanie z regionalnym rynkiem pracy.</p> <p>1.4 Wzmocnienie atrakcyjności inwestycyjnej i powiązań gospodarczych regionu.</p> <p>1.5 Rozwój konkurencyjnego sektora przedsiębiorstw i wsparcie reindustrializacji.</p> <p>1.6 Rozwój potencjału turystycznego.</p> <p>1.7 Konkurencyjne i ekologiczne rolnictwo oraz rozwój produktów regionalnych.</p>	<p><b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b></p> <p>4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.</p> <p>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.</p> <p>4.3. Miejska strefa aktywności gospodarczej.</p> <p><b>Cel 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <p>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</p> <p><b>Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.</b></p> <p>2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności publicznej.</p>
<p><b>CEL STRATEGICZNY 2. Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi.</b></p> <p>2.1 Wzrost dostępności i efektywności kształcenia oraz wychowania przedszkolnego i opieki nad najmłodszymi dziećmi.</p> <p>2.2 Promocja włączenia społeczno-zawodowego oraz kompleksowe wsparcie seniorów.</p> <p>2.3 Wysoka jakość i dostępność usług medycznych oraz upowszechnianie profilaktyki zdrowotnej i zdrowego stylu życia.</p> <p>2.4 Zapewnienie bogatej oferty kulturalnej oraz ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego.</p> <p>2.5 Rozbudowa oraz modernizacja infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, a także upowszechnianie i promocja sportu.</p> <p>2.6 Wspieranie rozwoju społeczeństwa</p>	<p><b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b></p> <p>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.</p> <p><b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b></p> <p>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</p> <p>1.2. Odpowiedzialna polityka społeczna.</p> <p>1.3. Rozwinięta oferta czasu wolnego.</p> <p><b>Cel 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia.</b></p> <p>2.1. Rozwinięta przestrzeń mieszkaniowa.</p> <p>2.2. Atrakcyjne przestrzenie publiczne i strefy aktywności publicznej.</p>

<sup>9</sup> Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030, przyjęta Uchwałą nr XXVIII/397/21 Sejmiku Województwa Lubuskiego z dnia 15.02.2021 r.

Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030	Powiązania wykazane w Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030
obywatelskiego i poczucia tożsamości regionalnej.	
<p><b>CEL STRATEGICZNY 3. Integracja przestrzenna regionu.</b></p> <p>3.1 Modernizacja oraz rozwój infrastruktury komunikacyjnej i transportu zbiorowego.</p> <p>3.2 Wzmocnienie dostępności infrastruktury teleinformatycznej.</p> <p>3.3 Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa energetycznego i publicznego.</p> <p>3.4 Ochrona środowiska przyrodniczego, w tym przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatu.</p> <p>3.5 Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi.</p>	<p><b>Cel. 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <p>3.1. Zrównoważone wykorzystanie zasobów miasta zmierzającego do „zero” emisyjności.</p> <p>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</p> <p>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</p> <p>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</p>
<p><b>CEL STRATEGICZNY 4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę.</b></p> <p>4.1 Efektywna współpraca międzyregionalna i transgraniczna.</p> <p>4.2 Atrakcyjny wizerunek i rozpoznawalna marka województwa.</p> <p>4.3 Wysoka sprawność działania administracji publicznej i instytucji regionalnych oraz współdziałanie na rzecz rozwoju regionu.</p> <p>4.4 Wzmocnienie roli i integracja systemów zarządzania strategicznego oraz planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym.</p> <p>4.5 Rozwój e-usług i kompetencji cyfrowych społeczeństwa.</p>	<p>Zapisy celu odnoszą się do sfery zarządzania, opisanej w rozdziale 8. System zarządzania strategią.</p> <p><b>Cel 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy.</b></p> <p>1.1. Mieszkańcy uczestniczący w kreowaniu rozwoju miasta.</p> <p><b>Cel. 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości.</b></p> <p>3.2. Rozwinięta infrastruktura i rozwiązania komunikacyjne.</p> <p>3.3. Zachowane atuty przestrzenne i przyrodnicze miasta.</p> <p>3.4. Miasto odporne na zjawiska kryzysowe.</p> <p><b>Cel 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.</b></p> <p>4.1. Rozwinięty i innowacyjny przemysł przyszłości.</p> <p>4.2. Rozwinięty i dostosowany do potrzeb rynku pracy system kształcenia.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

### 9.3 Obszary strategicznej interwencji wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 wraz z zakresem planowanych działań.

Obszary Strategicznej Interwencji (OSI) są to wskazane w strategii rozwoju przestrzenie, do których w szczególnym stopniu należy kierować interwencję publiczną, obejmującą inwestycje, finansowane z różnych źródeł (w tym gospodarcze, infrastrukturalne i w zasoby ludzkie). Dotyczy to zarówno obszarów charakteryzujących się największym potencjałem rozwojowym, które mają znaczący wpływ na wzrost konkurencyjności regionu, jak i obszarów o najtrudniejszej sytuacji społeczno-gospodarczej, które wymagają wsparcia, aby zapobiec ich dalszej marginalizacji. Strategia rozwoju województwa uwzględnia zarówno obszary strategicznej interwencji państwa, które określone zostały w krajowych dokumentach strategicznych tj. średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju 2020 (z perspektywą do 2030 r.) oraz w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, jak i wskazuje obszary strategicznej interwencji zidentyfikowane na poziomie regionalnym.<sup>10</sup>

W Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 wskazano OSI, które obejmują swoim zasięgiem Gorzów Wielkopolski.

Tabela 15. OSI wskazane z poziomu regionalnego obejmujące swoim zasięgiem Gorzów Wielkopolski.

OSI wskazane z poziomu regionalnego.	Zakres planowanych działań.
<p><b>Miejski obszar funkcjonalny ośrodka wojewódzkiego Gorzów Wielkopolski (MOF OF GW).</b></p> <p>Miasto tworzy ścisłe związki funkcjonalne z otaczającą je przestrzenią. Obszar funkcjonalny Gorzowa Wielkopolskiego (tzw. Miejski Obszar Funkcjonalny Ośrodka Wojewódzkiego) obejmuje swoim zasięgiem 10 samorządów: Miasto Gorzów Wielkopolski oraz Gminy: Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Lubiszyn, Santok, Strzelce Krajeńskie, Skwierzyna, Witnica i Miasto Kostrzyn nad Odrą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie powstawania nowych i funkcjonowania istniejących ośrodków innowacji oraz instytucji naukowych i badawczych, zwiększenia potencjału wyższych uczelni oraz wzmacnianiu innowacyjności i konkurencyjności sektora przedsiębiorstw, zwłaszcza rozwój funkcji B+R;</li> <li>• zwiększenie dostępności do usług publicznych wyższego rzędu oraz budowie i modernizacji infrastruktury związanej z usługami publicznymi;</li> <li>• rozwój terenów inwestycyjnych;</li> <li>• rozwój zintegrowanych systemów transportu publicznego przy wykorzystaniu elektromobilności i nisko- oraz bezemisyjnych środków transportu), w tym promowanie ruchu pieszego i rowerowego;</li> <li>• realizacji działań związanych z poprawą jakości powietrza, likwidacją niskiej emisji z systemów grzewczych oraz adaptacją do zmian klimatu obszarów miejskich, w powiązaniu z działaniami dotyczącymi wykorzystania OZE i ochroną środowiska naturalnego;</li> <li>• inwestycje w infrastrukturę drogową;</li> <li>• promowanie innowacji w obszarze smart city i zielonej gospodarki;</li> <li>• podnoszenie jakości przestrzeni w miastach –</li> </ul>

<sup>10</sup> Źródło: Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

OSI wskazane z poziomu regionalnego.	Zakres planowanych działań.
	<p>wzmocnienie planowania przestrzennego i wsparcie działań z zakresu racjonalnego gospodarowania przestrzenią;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspieranie współpracy partnerskiej w obszarach funkcjonalnych miast;</li> <li>• rozwój różnych form współpracy sieciowej w skali krajowej i międzynarodowej,</li> <li>• upowszechnienie gospodarki o obiegu zamkniętym w miejskich obszarach funkcjonalnych miast wojewódzkich i zapewnienie wsparcia dla działań związanych z jej promocją i rozwojem;</li> <li>• animowanie współpracy na rzecz łączenia potencjałów miast wojewódzkich i ich specyfiki rozwojowej.</li> </ul>
<p><b>Obszary zagrożone powodzią.</b></p> <p>Do grupy gmin, które objęte są obszarami szczególnego zagrożenia powodzią zakwalifikowano na terenie województwa lubuskiego 62 gminy, w tym Gorzów Wielkopolski. Na terenie miasta stwierdzono występowanie obszarów o wysokim prawdopodobieństwie wystąpienia powodzi.</p>	<p>Inwestycje przeciwpowodziowe na terenie województwa lubuskiego powinny obejmować w szczególności budowę wałów przeciwpowodziowych, a także innych budowli, takich jak: jazy, przepusty, wały cofkowe, zbiorniki retencyjne. Lista strategicznych inwestycji planowanych do realizacji w latach 2016–2021 na terenie województwa lubuskiego wskazana została w Planie zarządzania ryzykiem powodziowym dla obszaru dorzecza Odry, stanowiącym załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18 października 2016 r. Perspektywa tego dokumentu dobiega jednak końca, a w marcu 2020 r. Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie rozpoczęło prace nad przeglądem i aktualizacją planów zarządzania ryzykiem powodziowym.</p>

Źródło: Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.



## 10. Strategiczna ocena oddziaływania na środowisko.

Zgodnie z art. 46 pkt 2 ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. 2020 poz. 283), zwanej dalej OoŚ, przeprowadzenie strategicznej oceny oddziaływania na środowisko wymagają projekty planów z dziedziny przemysłu, energetyki, transportu, telekomunikacji, gospodarki wodnej, gospodarki odpadami, leśnictwa, rolnictwa, rybołówstwa, turystyki i wykorzystania terenu, opracowywanych lub przyjmowanych przez organy administracji, wyznaczających ramy dla późniejszych realizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko.

Jednocześnie zgodnie z art. 48 ust. 1 i ust. 2 ustawy OoŚ organ opracowujący projekt dokumentu, po uzgodnieniu z właściwymi organami (Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska, Państwowy Wojewódzki Inspektor Sanitarny) może odstąpić od przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko, **jeżeli uzna, że realizacja postanowień dokumentu nie spowoduje znaczącego oddziaływania na środowisko** oraz w przypadku, gdy analizowany dokument dotyczy niewielkich modyfikacji przyjętych już dokumentów lub obszarów w granicach jednej gminy.

Przy rozważaniu możliwości odstąpienia od przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko należy wziąć pod uwagę uwarunkowania wynikające z art. 49 Ustawy OoŚ:

1. Charakter działań przewidzianych w dokumencie.
2. Rodzaj i skalę oddziaływania na środowisko.
3. Cechy obszaru objętego oddziaływaniem na środowisko.

## 11. Spis rysunków, tabel i wykresów.

Rysunek 1. Schemat prac nad Strategią Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.....	3
Rysunek 2. Struktura Strategii Rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego 2030. ....	5
Rysunek 3. Układ komunikacyjny obszaru funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego.....	6
Rysunek 4. Ćwiartki SWOT/TOWS.....	19
Rysunek 5. Projektowany system komunikacyjny Gorzowa Wielkopolskiego.....	55
Rysunek 6. Wybrane elementy struktury przestrzennej Gorzowa Wielkopolskiego. ....	56
Rysunek 7. Gminy tworzące Miejski Obszar Funkcjonalny Ośrodka Wojewódzkiego Gorzowa Wielkopolskiego. ....	57
Rysunek 8. Obszar rewitalizacji w Gorzowie Wielkopolskim. ....	63
Rysunek 9. Potencjał przestrzenny Gorzowa Wielkopolskiego dla rozwoju aktywności gospodarczej.....	64
Rysunek 10. Mapa zagrożenia powodziowego na terenie Gorzowa Wielkopolskiego. ....	65
Rysunek 11. Powiązania systemu zieleni w Gorzowie Wielkopolskim.....	72
Tabela 1. Analiza SWOT.....	17
Tabela 2. Powiązanie wizji, misji, celów strategicznych oraz wyzwań rozwoju. ....	33
Tabela 3. Kierunki działań ujęte w celu 1. Aktywne pokolenia, aktywni mieszkańcy. ....	37
Tabela 4. Kierunki działań ujęte w celu 2. Atrakcyjna przestrzeń do życia. ....	41
Tabela 5. Kierunki działań ujęte w celu 3. Miasto przygotowane na wyzwania przyszłości. ....	46
Tabela 6. Kierunki działań ujęte w celu 4. Miasto innowacyjnej gospodarki.....	52
Tabela 7. Cele i kierunki działań w zakresie rozwoju przestrzennego. ....	58
Tabela 8. Spójność założeń rozwoju ujętych w Strategii Rozwoju Gorzowa Wielkopolskiego 2030 i Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego. ....	61
Tabela 9. Obowiązkowe lub fakultatywne plany lub programy funkcjonujące w Mieście ze wskazaniem ich aktualizacji.....	81
Tabela 10. Wskaźniki rezultatu – odnoszące się bezpośrednio do wizji. ....	84
Tabela 11. Wskaźniki produktu odnoszące się do celów strategicznych i priorytetów. ....	86
Tabela 12. Spójność pomiędzy celami Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) a celami Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030. ....	88
Tabela 13. Spójność pomiędzy celami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 a celami Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.....	90
Tabela 14. Spójność pomiędzy celami Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030, a celami Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2030.....	92
Tabela 15. OSI wskazane z poziomu regionalnego obejmujące swoim zasięgiem Gorzów Wielkopolski. ....	94
Wykres 1. Liczba ludności MOF OW Gorzów Wielkopolski.....	9
Wykres 2. Ludność Gorzowa Wielkopolskiego wg ekonomicznych grup wieku w 2003, 2013 i 2019 roku. ....	9
Wykres 3. Prognozowana liczba ludności Gorzowa Wielkopolskiego.....	10
Wykres 4. Liczba organizacji pozarządowych w Gorzowie Wielkopolskim w latach 2012-2019. ....	11
Wykres 5. Poziom akceptacji wyzwań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego przez uczestników badania ankietowego. ....	28
Wykres 6. Opinie badanych mieszkańców nt. wyróżników Gorzowa Wielkopolskiego (% odpowiedzi, n=73).....	30
Wykres 7. Wydatki majątkowe budżetu miasta oraz nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w tys. zł.....	81

## 12. Załączniki.

Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych Gorzowa Wielkopolskiego.