

STRATEGIA

Rozwoju Zielonej Góry na lata 2012–2022

Opracowanie 3 strategii rozwoju gmin:

- miasto Zielona Góra,
- gmina Nowa Sól – miasto,
- oraz gmina Sulechów

w ramach projektu pn. *Nowoczesna administracja Lubuskiego Trójmiasta*
współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu
Społecznego w ramach Poddziałania 5.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Zielona Góra
styczeń 2012

Redakcja i opracowanie strategii: Lider Projekt Sp. z o.o.
Poznań 2012
www.LiderProjekt.pl

Wszystkie wykorzystane fotografie pochodzą ze zbiorów własnych Ewy Dumy,
kronikarza miasta Zielona Góra.

Spis treści

Wstęp.....4

Część 1: Diagnoza społeczno-gospodarcza9

Część 2: Analiza SWOT, misja, wizja, cele i zadania strategiczne.....129

Część 3: Wdrażanie, monitoring i ewaluacja.....247

Słowo wstępne

„W 2022 roku Zielona Góra mieszkańcom jawi się przede wszystkim jako miasto większe zarówno terytorialnie, jak i ludnościowo. Nowe tereny miejskie wykorzystywane są głównie pod aktywizację gospodarczą oraz budownictwo mieszkaniowe, a rozrostowi miasta towarzyszy wzrost jego znaczenia. Miasto realizuje już wiele funkcji metropolitalnych. Nauka i oświata rozwijające się w Zielonej Górze są bardzo istotną aktywnością miasta nie tylko w regionie, ale i w całym kraju. Pobudzenie inwestycji w sektorze przemysłowym, a zarazem wsparcie rozwoju oświaty i nauki przyczyniło się do zwiększenia nakładów inwestycyjnych w sektorach wysokich technologii, pojawiły się nowe zakłady opierające swoją działalność o produkcję, w tym wysokich technologii, a także podmioty rozwijające się w sektorach kreatywnych” – to pierwsze zdania wizji rozwoju naszego miasta sformułowane podczas prac nad Strategią Rozwoju Zielonej Góry na lata 2012–2022. Mam zaszczyt przedstawić mieszkańcom dokument, w którym sformułowaliśmy cele oraz zadania strategiczne, jakie prezydent miasta Zielona Góra będzie podejmował, aby nasze miasto w 2022 roku można było opisać słowami zawartymi w wizji rozwoju. Czy i w jakim stopniu się to uda, zależeć będzie od wielu czynników, ale przede wszystkim od determinacji władz samorządowych. Prezydent jest podmiotem strategii rozwoju, to znaczy, że, kierując się misją zapisaną w strategii, będzie odpowiadał za wykonanie zadań, jakie wynikają z tego dokumentu. Uchwalając strategię, Rada Miasta zobowiązuje się nie tylko do kontroli realizacji strategii, ale także do ścisłej współpracy z prezydentem. Wiele z postawionych celów i zaplanowanych zadań strategicznych nie będzie wykonalnych, jeśli do pracy nad ich realizacją nie włączą się partnerzy wywodzący się ze środowiska gospodarczego, organizacji pozarządowych, nauki oraz każdy z mieszkańców. Nierzadko wystarczy, że partnerzy ci będą zwyczajnie sprzyjać realizowaniu zdefiniowanych celów, często jednak prezydent będzie zwracał się z propozycją aktywnej współpracy. Bardzo ważnymi partnerami w realizacji strategii będą miasto Nowa Sól oraz gmina Sulechów, z którymi nasz samorząd powołał Stowarzyszenie Lubuskie Trójmiasto. W strategii znajdują się cele i zadania, które trzy gminy zobowiązują się realizować wspólnie. Horyzont czasowy Strategii sięga 2022 roku, a zatem postawione tu cele i zadania będą realizowane przez trzy kadencje prezydenta miasta Zielona Góra i tyleż Rady Miasta. Dokument powstawał przy dużym udziale społeczności lokalnej naszego miasta. Mam nadzieję, że dzięki temu uzyska aprobatę społeczną niezbędną do kontynuowania zaplanowanych zadań bez względu na zmiany polityczne. W mniejszym stopniu możemy wpływać na przemiany społeczne i gospodarcze zachodzące w naszym otoczeniu, które mogą determinować rozwój miasta i powodować konieczność przededefiniowania założonych celów. Ufam jednak, że dzięki konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju uda nam się ominąć wszystkie zagrożenia i wykorzystać nadarzające się szanse.

Prezydent Miasta
Zielona Góra
Janusz Kubicki

Wstęp

Obecnie obowiązująca *Strategia Rozwoju Miasta Zielona Góra* przyjęta uchwałą nr XXXII/247/97 Rady Miejskiej w Zielonej Górze z dnia 23 stycznia 1997 r. wymaga aktualizacji zarówno na etapie analizy strategicznej, jak i planowania strategicznego. Od czasu opracowania strategii minęło kilkanaście lat, w trakcie których występowały różnego rodzaju zjawiska makroekonomiczne wpływające na rozwój Zielonej Góry. Również samo miasto przeprowadziło szereg inwestycji, które obecnie determinują stan rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzennego.

Zmiany, które zostały dokonane w odniesieniu do strategii z 1997 r., są znaczne. Zielona Góra otrzymała inną misję oraz wizję rozwoju. Zmieniły się zapisy na poziomie celów strategicznych oraz operacyjnych. Również sama struktura dokumentu i propozycja metodologii jej wdrażania zostały zmodyfikowane.

Budowę strategii oparto na partnerskim modelu budowy planów strategicznych jednostek samorządu terytorialnego. *Strategia Rozwoju Zielonej Góry na lata 2012–2022* składa się z trzech części:

- diagnozy społeczno-gospodarczej,
- analizy SWOT wraz z misją, wizją, celami i zadaniami strategicznymi,
- systemu wdrażania strategii, trybu i zasad oceny efektywności, monitoringu i ewaluacji.

Pierwsza część opisuje stan rozwoju społeczno-gospodarczego miasta. Przedstawiono w niej podstawowe dane ilościowe i jakościowe charakteryzujące miasto w najważniejszych obszarach jego funkcjonowania, wyciągając z zebranych informacji podstawowe wnioski, które następnie były wykorzystane do zaplanowania celów i zadań strategicznych. Celem diagnozy była również inwentaryzacja stanu miasta, dzięki której każdy zainteresowany będzie mógł zapoznać się z zasobami, jakimi dysponuje samorząd, działający tu przedsiębiorcy oraz inne instytucje. Diagnoza została uzupełniona wnioskami z przeprowadzonych badań opinii publicznej, w których mieszkańcy zostali zapytani o ocenę wybranych aspektów życia w mieście.

Druga część strategii przedstawia wnioski z przeprowadzonej analizy SWOT, a także misję, wizję, cele i zadania strategiczne, które zostały wypracowane podczas warsztatów strategicznych z udziałem liderów życia społeczno-gospodarczego miasta. W drugiej części zawarto również ważny element strategii – cele oraz zadania strategiczne dla Lubuskiego Trójmiasta, które zostały zaplanowane przez władarzy trzech gmin wchodzących w skład Stowarzyszenia Lubuskie Trójmiasto.

Trzecia część zawiera opis procedur, które będą stosowane podczas wdrażania, monitorowania i ewaluacji strategii rozwoju. Do procedur tych należą m.in. monitorowanie realizacji projektów, tryb przekazywania informacji i podejmowania decyzji strategicznych.

Perspektywa czasowa obecnej strategii została określona do 2022 r., zatem dokument zawiera cele długookresowe, co warunkuje stopień szczegółowości formułowanych projektów i zadań.

Metodyka opracowania

W procesie opracowywania *Strategii Rozwoju Zielonej Góry na lata 2012–2022* wykorzystano Metodę Aktywnego Planowania Strategii (MAPS). Strategia była tworzona w procedurze uspołecznienia. Zostały wykonane badania ankietowe oraz przeprowadzono warsztaty strategiczne z udziałem osób reprezentujących władze publiczne, środowisko przedsiębiorców oraz organizacje pozarządowe.

Część *Strategii Rozwoju Zielonej Góry* składająca się na diagnozę społeczno-gospodarczą została opracowana w oparciu o analizę *desk research* i wyniki sondaży opinii publicznej.

W ramach analizy *desk research* wykonano kwerendę źródeł danych. Diagnozę przeprowadzono głównie w oparciu o dane statystyczne (GUS, Bank Danych Lokalnych, Statystyczne Vademecum Samorządowca, publikacja *Powiaty i gminy w województwie lubuskim w 2009 r.*), a także lokalne dokumenty strategiczne i inne dane pozyskane przez opracowujących diagnozę. Wykonawca przeprowadził analizę porównawczą Zielonej Góry z następującymi miastami na prawach powiatu o podobnej wielkości: Płock, Tarnów, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Tychy, Gorzów Wielkopolski, Kalisz, Koszalin, Legnica, Opole, Włocławek, Słupsk, Elbląg.

Badania ankietowe zostały wykonane metodą PAPI (*Paper and Pencil Interview*) przez wykonawcę na próbie 500 mieszkańców. Jest to najbardziej tradycyjna technika stosowana przy realizacji badań ilościowych, polega na przeprowadzaniu wywiadów z respondentami z wykorzystaniem papierowej ankiety. Badania wykonano w terenie, czyli na ulicach miasta. Ze względu na złożoną tematykę oraz sposób realizacji badania, było ono przeprowadzone poprzez rejestrację odpowiedzi, w której towarzyszący respondentowi ankieter odczytywał pytania i rejestrował uzyskane odpowiedzi.

Badaną populacją byli mieszkańcy Zielonej Góry w wieku 18 lat i powyżej, czyli dorośli mieszkańcy miasta. Ze względu na cel badania, który związany jest z przeprowadzeniem konsultacji zapisów strategii rozwoju, istotnym uzasadnieniem zdefiniowania takiej populacji badawczej jest również to, że grupa ta posiada czynne prawo wyborcze. Dobór respondentów był oparty na dostępności badanych – respondenci byli zatrzymywani na ulicy przez ankieterów. Był to zatem dobór nielosowy. W celu podwyższenia reprezentatywności badania został wykonany podział kwotowy respondentów według płci, wieku i wykształcenia zgodnie ze strukturą rozkładu tych cech w mieście.

Formularze ankietowe zostały zamieszczone również w internecie oraz udostępnione w formie papierowej w ważniejszych instytucjach publicznych.

Głównym celem badań ankietowych była ocena przez mieszkańców ważniejszych elementów jakości życia w mieście. Realizacja badania pozwoliła na wysondowanie problemów, które mieszkańcy uważają za wymagające rozwiązania oraz pozytywnych stron funkcjonowania miasta, które mogą być dodatkowo wzmacniane i rozwijane. Wyniki tych badań zamieszczono w diagnozie społeczno-gospodarczej (*Zdaniem opinii publicznej*), a także przywołano jako kluczowe przesłanki uzasadniające wybór celów strategicznych.

Druga część strategii, w której zawarto wyniki analizy SWOT, wizję, misję, cele i zadania strategiczne powstała w oparciu o wnioski z przeprowadzonych warsztatów strategicznych. W prace nad strategią byli zaangażowani zarówno eksperci zewnętrzni, jak i lokalni liderzy – fachowcy w zakresie lokalnej gospodarki, rozwoju infrastruktury, społeczności lokalnej, kultury, sportu, itd., wnosząc do dyskusji dotyczącej analizy strategicznej istotne informacje, których zdiagnozowanie było niemożliwe jedynie na podstawie danych wtórnych oraz poprzez badania ankietowe. W trakcie konsultacji prowadzonych w formie warsztatów strategicznych wiedza liderów lokalnych była zapisywana i porządkowana w układ celów strategicznych. Podczas warsztatów zostały wypracowane przede wszystkim tezy analizy SWOT (na etapie diagnozy) oraz sformułowano misję, wizję, a także cele i zadania strategiczne.

Warsztaty dotyczące analizy SWOT były moderowane przez głównego wykonawcę strategii, przedstawiciela firmy Lider Projekt Sp. z o.o. Każda z tez postawionych w ramach analizy SWOT była wypracowywana w podgrupach, na które podzielili się uczestnicy warsztatów. Następnie przedstawiane przez każdą z grup tezy były poddane ogólnej debacie, by postawione wnioski nie były przypadkowe, wynikające jedynie z indywidualnej oceny któregoś z uczestników warsztatów. Wypracowane tezy analizy SWOT poddano eksperckiej analizie korelacji zachodzącej pomiędzy wszystkimi zdefiniowanymi czynnikami rozwoju. W rezultacie dzięki przeprowadzonej analizie SWOT

można było wskazać typ strategii najbardziej adekwatny dla miasta. W przypadku Zielonej Góry jest to strategia ofensywna – strategia, poprzez którą samorząd będzie wykorzystywał mocne strony i nadarzające się szanse.

Podczas kolejnych warsztatów przedstawiciele Komitetu Społecznego, zebranego na czas opracowywania strategii, debatowali nad sformułowaniem misji, wizji, celów i zadań strategicznych. Warsztaty te również były moderowane przez przedstawiciela firmy Lider Projekt Sp. z o.o. Wypracowane w podgrupach propozycje dotyczące misji, wizji oraz celów i zadań strategicznych podlegały ogólnej debacie. Ustalenie priorytetów celów strategicznych polegało na grupowym określeniu ich wagi. W prace nad strategią podczas warsztatów byli zaangażowani przedstawiciele urzędu miasta jako reprezentanci prezydenta, który będzie wykonywał zaplanowane w dokumencie zadania. Dodatkowo bezpośrednio po przeprowadzonych warsztatach zostały zorganizowane debaty wewnątrz urzędu, w których uczestniczyli prezydent oraz podlegający mu urzędnicy. Podczas tych debat prezydent oraz przedstawiciele urzędu mieli okazję odnieść się i zweryfikować wnioski i propozycje zdefiniowane przez Komitet Społeczny. Rolą prezydenta oraz przedstawicieli urzędu i jednostek organizacyjnych po weryfikacji wniosków z warsztatów strategicznych było uszczegółowienie zadań, za pomocą których cele strategiczne będą realizowane.

Tabela 1. Lista członków Komitetu Społecznego na etapie opracowywania strategii.

Lp.	Imię i Nazwisko	Stanowisko / Instytucja
1	Stanisława Grabowska	przewodnicząca, Terenowy Komitet Ochrony Praw Dziecka
2	Dr Anita Kucharska-Dziedzic	prezes, Lubuskie Stowarzyszenie na Rzecz Kobiet BABA
3	dr Zbigniew Bartkowiak	prezes zarządu, Fundacja <i>Bezpieczne Miasto</i>
4	Faustyna Wiertelak	Caritas Diecezji Zielonogórsko-Gorzowskiej
5	Jerzy Gołębiowski	prezes zarządu, Stowarzyszenie Architektów Polskich
6	arch. Lech Szapowałow	wiceprezes zarządu, Stowarzyszenie Architektów Polskich
7	Artur Hebda	główny specjalista, Centrum Integracji Społecznej
8	Hubert Małyszczuk	kierownik, Zielonogórski Ośrodek Informacji i Promocji Turystyki, Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji
9	Waldemar Michałowski	komendant miejski Państwowej Straży Pożarnej
10	Agata Miedzińska	dyrektor, Zielonogórski Ośrodek Kultury
11	Elżbieta Kaźmierska	skarbnik, Stowarzyszenie Rodzin Zastępczych <i>Pomocna Dłoń</i>
12	Wojciech Konopczyński	zastępca wojewódzkiego Inspektora Ochrony Środowiska
13	Andrzej Greinert	kierownik, Zakład Ochrony i Rekultywacji Gruntów, Uniwersytet Zielonogórski
14	inż. Katarzyna Łasińska	dyrektor Biura Prorektora ds. Rozwoju, Uniwersytet Zielonogórski
15	Lesław Batkowski	prezes, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta <i>Zielonogórskie Perspektywy</i>
16	Damian Hajduk	wiceprezes, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta <i>Zielonogórskie Perspektywy</i>
17	Adam Antoń	sekretarz, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta <i>Zielonogórskie Perspektywy</i>
18	dr. Marian Kopij	przewodniczący komisji rewizyjnej, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta <i>Zielonogórskie Perspektywy</i>
19	prof. dr hab. inż. Tadeusz Biliński	komisja rewizyjna, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Miasta <i>Zielonogórskie Perspektywy</i>
20	Grzegorz Gratkowski	prezes zarządu Spółdzielni Mieszkaniowa <i>Zacisze</i>
21	Alina Ligocka	dział ekonomiczny KTBS Sp. z o.o.
22	Mirosława Kaczała	Referat Obrotu Nieruchomościami, Urząd Miasta Zielona Góra
23	Bartosz Kalembkiewicz	stanowisko ds. promocji miasta, Wydział Sportu, Kultury i Turystyki, Urząd Miasta Zielona Góra
24	Jarosław Szczęsny	naczelnik Wydziału Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej, Urząd Miasta Zielona Góra
25	Lidia Gryko	Wydział Oświaty i Spraw Społecznych, Urząd Miasta Zielona Góra
26	Iwona Skowrońska	zastępca naczelnika, Wydział Funduszy Europejskich, Urząd Miasta Zielona Góra
27	Małgorzata Maśko-Horyza	zastępca naczelnika Wydziału Planowania Przestrzennego i Budownictwa, Urząd Miasta Zielona Góra

27	dr hab. Alicja Lewicka-Szczegóła, prof. UZ	dyrektor, Instytut Sztuk Wizualnych UZ
29	dr hab. Radosław Czarkowski, prof. UZ	Instytut Sztuk Wizualnych UZ
30	dr hab. Paulina Komorowska- Birger, prof. UZ	Instytut Sztuk Wizualnych UZ
31	Wacław Serdeczny	prezes Okręgu Zielonogórskiego Związku Polskich Artystów Plastyków
32	Kazimierz Łatwiński	radny Rady Miasta
33	Bożena Teresa Mania	radna Rady Miasta
34	Edward Markiewicz	radny Rady Miasta

Po przeprowadzeniu warsztatów strategicznych, debat i uzgodnień z prezydentem oraz z przedstawicielami magistratu przygotowano projekt dokumentu, który poddano ogólnym konsultacjom społecznym. Projekt zamieszczono na stronie internetowej urzędu oraz wyłożono do wglądu w siedzibie urzędu, a informacje o prowadzonych konsultacjach dystrybuowano w regionalnych rozgłoszeniach radiowych i prasie lokalnej. Postulaty mieszkańców miasta przedstawione w konsultacjach społecznych zostały uwzględnione w ostatecznym projekcie strategii przedstawionym do uchwalenia Radzie Miasta.