

**S t r a t e g i a
R o z w o j u g m i n y
Ż a r y
o s t a t u s i e
m i e j s k i m n a
l a t a 2 0 2 4 - 2 0 3 3
p r o j e k t d o
d a l s z y c h
u z g o d n i e ń**



Wersja 2

Żary, 23 października 20203 r.

Spis treści

1.	Synteza diagnozy strategicznej Żar	3
1.1.	Wprowadzenie.....	3
1.2.	Wymiar społeczny diagnozy	4
1.3.	Wymiar gospodarczy diagnozy	8
1.4.	Wymiar przestrzenno-środowiskowy diagnozy	9
1.5.	Wymiar instytucjonalny diagnozy.....	10
1.6.	Analiza pozycji konkurencyjnej miasta żary w oparciu o monitor rozwoju lokalnego związku miast polskich	11
1.7.	Analiza SWOT.....	22
2.	Wyzwania rozwojowe dla miasta Żary.....	24
3.	Wizja i cele rozwojowe miasta Żary.....	25
3.1.	Wizja miasta przyszłości	25
3.2.	Cele Strategiczne i kierunki działań	26
4.	Model Funkcjonaloprzestrzenny dla Miasta Żary	29
4.1.	Ustalenia i rekomendacje kształtowania polityki przestrzennej w gminie Żary o statusie miejskim	37
4.2.	Obszary Strategicznej Interwencji	40
5.	Oczekiwane rezultaty- wskaźniki realizacji celów Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033	44
6.	System wdrażania i monitorowania Strategii Rozwoju gminy Żary o statusie miejskim na lata 2024-2033	49
6.1.	System zarządzania w ramach Strategii.....	49
6.2.	Główne założenia systemu monitorowania.....	51
6.3.	Ewaluacja Strategii.....	52
6.4.	Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych	53
7.	Partycypacja społeczna w ramach Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033 (do uzupełnienia na dalszym etapie prac)	57
8.	Ramy finansowe i źródła finansowania Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033.....	58
9.	Powiązanie z dokumentami strategicznymi na szczeblu regionalnym i krajowym.....	61
10.	Procedura Strategicznej Oceny Oddziaływania na Środowisko (do uzupełnienia na późniejszym etapie prac).....	62
11.	Spis Tabel	63
12.	Spis Rysunków	63
13.	Spis Map	63

1. Synteza diagnozy strategicznej Żar

1.1. Wprowadzenie

Diagnoza strategiczna miasta Żary jest przygotowywana trzy lata po przeprowadzeniu bardzo głębokiej analizy stanu miasta w ramach projektu „Żary, tu chcę żyć!!!” współfinansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021. W ramach tego projektu powstały dwa dokumenty o charakterze strategicznym, Plan Rozwoju Lokalnego gminy Żary o statusie miejskim (PRL) oraz Plan Rozwoju Instytucjonalnego gminy Żary o statusie miejskim (PRI). Obydwa dokumenty powstały w roku 2020. Pierwszy z dokumentów objął obszary: gospodarczy, społeczny, środowisko i zagospodarowanie przestrzenne oraz smart city. W drugim znalazły się analizy metod zarządzania, zasobów ludzkich i instytucjonalnych urzędu miasta i instytucji podległych miastu Żary. W aktualnej diagnozie, w celu umożliwienia identyfikacji zmian stanu miasta i jego konkurencyjności zostały zachowane podstawowe założenia metodologiczne z poprzedniej analizy diagnostycznej. W analizie konkurencyjności zostały zachowane jako punkty odniesienia miasta: Bolesławiec, Nowa Sól i Żagań. Ponadto, jako ważne źródło danych i narzędzie analityczne zostało zastosowane narzędzie przygotowane przez Związek Miast Polskich – Monitor Rozwoju Lokalnego (<https://monitorrozwoju.pl/>). Pozostałe źródła danych to Bank Danych Lokalnych GUS i dane pochodzące z Urzędu Miasta w Żarach, w tym raporty, sprawozdania itp.. Ze względu na dostępność i związane z tym zachowanie porównywalności wyników podstawowy zasób danych użytych w diagnozie kończy się na roku 2021. Dla celów obecnej diagnozy została również przygotowana ankieta dla mieszkańców Żar (przeprowadzona na przełomie maja i czerwca 2023 r.), ale ze względu na nikłą liczbę respondentów jej wyniki są niemiarodajne i nie mogły być użyte w analizie. Zostały potraktowane jako ograniczona forma konsultacji społecznych.

Miasto Żary położone jest w zachodniej Polsce, w województwie lubuskim, w powiecie żarskim. Leży na terenie Wzniesień Żarskich, na pograniczu Niziny Śląskiej i Niziny Wielkopolskiej, pomiędzy dwoma dopływami Odry: Bobrem i Nysą Łużycką. Jest największym miastem w polskiej części Łużyc, które rozciągają się od Bogatyni do Gubina i jest uważane za stolicę polskich Łużyc. Miasto jest jednym z największych ośrodków gospodarczych i kulturalnych położonych na południu województwa lubuskiego.

Żary są czwartym co do wielkości miastem w województwie, po Gorzowie Wielkopolskim, Zielonej Górze i Nowej Soli. Powierzchnia miasta wynosi 33,49 km², co stanowi 0,24% ogólnej powierzchni województwa i 2,4% powierzchni powiatu żarskiego.

Żary są położone na trasie przebiegu drogi krajowej nr 12 (DK 12). Jest to droga krajowa klasy GP (ruchu głównego przyspieszonego), biegnąca równoleżnikowo przez obszar Polski od granicy z Niemcami w Łęknicy do granicy z Ukrainą w Dorohusku – Berdyszczach. Przebiega przez 6 województw: lubuskie, dolnośląskie, wielkopolskie, łódzkie, mazowieckie i lubelskie. Przecina autostradę A18 na węźle Królów i autostradę A1 na zachód od Piotrkowa Trybunalskiego (wiaduktem, bez węzła). Wschodnie odcinki trasy są częścią trasy europejskiej E372 i E373. Całkowita długość drogi nr 12 wynosi 757 km. Przez Żary przebiega również droga krajowa nr 27 (DK27) o długości 74 km. Biegnie od granicy z Niemcami w Przewozie do Zielonej Góry, w przeważającej części przez Bory Zielonogórskie. W węźle Żary bezkolizyjnie przecina drogę krajową nr 18.

Duży wpływ na rozwój gospodarczy Żar ma położenie w pasie przygranicznym. W pobliżu miasta (20 - 40 km) znajdują się polsko-niemieckie przejścia graniczne w Olszynie, Łęknicy, Przewozie i Zasiekach oraz kolejowe przejście w Forście¹.

Najbliższym większym ośrodkiem miejskim jest Zielona Góra. Stolica samorządowa Województwa Lubuskiego oddalona od Żar o 45 km jest z nimi dobrze skomunikowana połączeniem drogowym (DK 27) i kolejowym.

Miasto jest stolicą powiatu żarskiego. W związku z powyższym, choć administracja powiatowa jest oddzielona od miejskiej, w Żarach zlokalizowane są wszystkie funkcje właściwe temu poziomowi administracji.

Miasto zostało również zidentyfikowane na poziomie Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju 2030 oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 jako miasto średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze. Do grupy tej zaliczono miasta powyżej 20 tys. mieszkańców z wyłączeniem miast wojewódzkich oraz miasta, z liczbą ludności pomiędzy 15-20 tys. mieszkańców będące stolicami powiatów, w których zdiagnozowano niekorzystne tendencje związane z silnym nagromadzeniem problemów oraz utratą funkcji społeczno-gospodarczych i administracyjnych. Przy delimitacji takich miast brano pod uwagę problemy rozwojowe związane ze spadkiem liczby ludności (zwłaszcza wykształconej, w wieku produkcyjnym), starzeniem się populacji, niedopasowaniem podaży do popytu na rynku pracy, osłabieniem bazy ekonomiczno-budżetowej samorządów oraz z niewystarczającą dostępnością transportową (w tym powiązaniem transportem zbiorowym z innymi miastami i regionami). W SOR 2030 i KSRR 2030 do tej grupy, oprócz Żar, zaliczono Żagań, Międzyrzecz oraz Nową Sól.

Miasto Żary wchodzi w skład Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego (ŻŻOF). ŻŻOF zasięgiem obejmuje obszar administracyjny miast Żary i Żagań, gminy miejsko – wiejskiej Iłowa oraz gmin wiejskich Żary i Żagań. Rdzeniem obszaru jest dwumiasto: Żary–Żagań jako obszar najsilniej oddziałujący na miejscowości położone w zasięgu wyznaczonego obszaru. Żarsko-Żagański Obszar Funkcjonalny jest jednym z najsilniejszych gospodarczo obszarów województwa lubuskiego, posiadającym duży potencjał rozwojowy w tym zakresie. Jednocześnie jest to obszar o wyraźnie widocznych problemach demograficznych wspólnych dla całego obszaru i kumulujących się w Żarach –silniejszym gospodarczo członie rdzenia.

Syntetyczne ujęcie Diagnozy prezentowane poniżej obejmuje wszystkie obszary poddane analizie i zawiera główne problemy i wnioski z analiz ujęte w punkty.

1.2. Wymiar społeczny diagnozy

1. Demografia

Już w poprzednich dokumentach strategicznych (**Program Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016 – 2023 oraz Program Rozwoju Lokalnego przygotowany w 2020 roku i realizowanym od 2021 do 2024 r.**) wskazano, że demografia w przypadku miasta Żary jest główną determinantą rozwoju.

Bardzo niekorzystna sytuacja demograficzna miasta wpływa obecnie a w przyszłości będzie wpływać jeszcze bardziej znacząco na całą sferę gospodarczą miasta ograniczając znacząco ilość i jakość zasobów ludzkich, zakres i skalę usług społecznych i dochody miasta.

¹ http://www.zary.pl/PL/87/STOLICA_POLSKICH_LUZYC/

- Depopulacja – zmniejszanie się liczby mieszkańców, której główną przyczyną jest ujemny przyrost demograficzny; ubytek ludności związany z ujemnym przyrostem naturalnym nie jest rekompensowany przez migracje wewnętrzne i zewnętrzne.
- Wyrażna tendencja do zwiększania się udziału osób w wieku poprodukcyjnym kosztem grupy produkcyjnej stwarza zagrożenia dla dalszych możliwości rozwojowych miasta.
- Udział osób w wieku produkcyjnym znajduje się w trendzie spadkowym,
- Ubytek siły roboczej na żarskim rynku pracy wynika z braku zastępowania pokoleń na rynku pracy.
- Bardzo duże zapotrzebowanie rynku pracy stawia zasób siły roboczej jako jeden z najważniejszych czynników, które mogą stać się ograniczeniem rozwoju miasta.
- Zwiększanie udziału pracowników pochodzących z innych krajów w perspektywie najbliższych lat staje się konieczne dla utrzymania tempa rozwoju gospodarki.
- Konsekwencje zwiększania się udziału seniorów w populacji:
 - ✓ Zwiększenie zapotrzebowania na usługi opiekuńcze dla seniorów, w tym specjalistyczne, całodobowe, szczególnie dla osób niesamodzielnych, samotnych, niepełnosprawnych, również umysłowo.
 - ✓ Potrzeba dostosowania wszystkich usług publicznych do potrzeb seniorów, w tym, zbliżanie usług do miejsca zamieszkania seniorów.
 - ✓ Zmniejszenie wpływów podatkowych z tytułu udziału gminy w podatku PIT i ograniczenie możliwości budżetowych miasta.
 - ✓ Zwiększenie wydatków z tytułu większego zapotrzebowania i wyższej jakości oczekiwanych usług.

2. Opieka nad dziećmi do lat 3 oraz edukacja-usługi i infrastruktura

- Sieć placówek edukacyjnych (przedszkoli oraz szkół podstawowych) jest optymalna; sieć publiczna uzupełniona jest przez niepubliczne.
- Poziom edukacji w szkołach podstawowych jest na wysokim poziomie, o czym świadczą wyniki egzaminów ósmoklasisty, szczególnie w zakresie języków obcych.
- Sieć żłobków oraz innych form opieki nad dziećmi do lat 3 nie jest wystarczająca, ale liczba miejsc w tych jednostkach systematycznie się powiększa, podobnie jak liczba dzieci objętych tą formą opieki.
- Miasto Żary ma wysoki współczynnik skolaryzacji brutto; jego poziom wskazuje na to, że w żarskich szkołach uczą się również dzieci spoza miasta (Żary to siedziba powiatu, ośrodek rozwoju gospodarczego, społecznego i edukacyjnego dla ŻŻOF oraz dla powiatu).
- Miejskie jednostki edukacyjne są systematycznie dofinansowywane w zakresie poprawy infrastruktury, jednak nadal niezbędne są inwestycje oraz unowocześnienie wyposażenia.
- Na terenie miasta funkcjonuje również sieć szkół ponadpodstawowych zarządzanych przez starostę żarskiego. Oprócz tego funkcjonuje również szkoła wyższa-Łużycka Szkoła Wyższa. Brak danych na temat liczby studentów powoduje, że **trudno oszacować zakres oddziaływania tej szkoły.**

3. **Polityka społeczna w Żarach**

- Zmniejsza się liczba gospodarstw domowych otrzymujących wsparcie w ramach środowiskowej pomocy społecznej, podobnie jak zmniejsza się liczba przyznawanych dodatków mieszkaniowych.
- Zwiększa się poziom wydatków z budżetu miasta związanych z finansowaniem pobytu osób w DPS (przy jednoczesnym braku zwiększenia liczby miejsc w DPS). Miasto jednak nie posiada własnego instytucjonalnego ośrodka całodobowego przeznaczonego dla osób starszych wymagających opieki całodobowej czy przewlekle somatycznie chorych.
- Miasto podjęło prace w zakresie uruchomienia na terenie Żar Domu Pomocy Społecznej. Trwają prace przygotowawcze. Prace projektowe zostały poprzedzone konsultacjami społecznymi z mieszkańcami w zakresie funkcjonalności.
- Duży zasób mieszkań komunalnych przypadających w Żarach na 1000 mieszkańców. Zasób ten wymaga jednak stałych inwestycji.
- Na terenie miasta wzrasta liczba nowych inwestycji mieszkaniowych co wpływa pozytywnie na atrakcyjność osiedleńczą miasta, jednak dynamika wzrostu jest niska. W perspektywie lat, dostępność mieszkań może się stać barierą rozwojową.
- Z analizy sprawozdań merytorycznych MOPS (lata 2017-2021) wynika, że z roku na rok przybywa osób wymagających całodobowej opieki, co wiąże się z potrzebą zwiększenia wydatków na ten cel. Są to głównie osoby starsze, niepełnosprawne, niesamodzielne.
- Miasto posiada mieszkania readaptacyjne oraz chronione (dysponuje nimi i zarządza MOPS w Żarach).

4. **Kultura oraz dziedzictwo**

- Wydatki na kulturę i dziedzictwo w przeliczeniu na 1 mieszkańca są stosunkowo niskie, porównując do innych miast z grupy porównawczej. Dynamika w tym zakresie jest najniższa w tej grupie.
- Pandemia covid-19 negatywnie wpłynęła na uczestnictwo w kulturze mieszkańców miasta, ograniczyła ich aktywność w tym obszarze.
- Infrastruktura kultury jest w mieście na dobrym poziomie, podlega również cyklicznym modernizacjom.
- Miejskie instytucje kultury są zaangażowane w działania na rzecz młodych ludzi w Żarach w ramach projektu „Żary, tu chcę żyć!!!”. Realizowane są przedsięwzięcia w zakresie Młodzieżowego Inkubatora Aktywności, które mają na celu zwiększenie zaangażowania młodych ludzi w sprawy miasta oraz rozwój własnej przedsiębiorczości i kreatywności.
- Ze względu na bardzo dużą kubaturę Zamku, jego zły stan i wartość jako zabytku kultury, doprowadzenie go do stanu pozwalającego na użytkowanie oraz ustalenie funkcji możliwych do wprowadzenia w tym obiekcie jest ogromnym wyzwaniem dla miasta. Prace prowadzone obecnie dzięki wsparciu ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021 i środków miasta są dopiero pierwszym etapem rozwiązywania problemów i kształtowania przyszłej formy funkcjonalnej dla tego kompleksu zabytków

5. Sport, rekreacja i turystyka

- Infrastruktura sportowo-rekreacyjna jest stale rozwijana i modernizowana, dzięki temu staje się bardziej atrakcyjna dla mieszkańców, turystów czy gości.
- Żary posiadają rozległe tereny rekreacyjne, które cieszą się popularnością wśród mieszkańców miasta i okolicznych miejscowości.
- „Zielony Las” jest miejscem licznych inwestycji mających na celu ulepszenie jego infrastruktury rekreacyjno-turystycznej i wyeksponowanie walorów przyrodniczych. „Zielony Las” to również przykład dobrej współpracy międzyinstytucjonalnej, która przynosi efekty.
- Liczba obiektów noclegowych w powiecie żarskim nieznacznie się zmniejszyła, nie przybywa również miejsc noclegowych (nie ma tutaj żadnej znaczącej zmiany), natomiast liczba udzielonych noclegów (na 1000 mieszkańców) ulega okresowym wahaniom. W 2022 widać poprawę. Bez rozwiniętej i różnorodnej bazy turystycznej (noclegowej oraz gastronomicznej), rozwijanie turystyki w Żarach będzie trudne.
- Inwestycje w ramach „Zielonego Lasu” pozytywnie wpływają na atrakcyjność rekreacyjną Żar i Żarsko -Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego, co sprzyja również wspieraniu aktywności mieszkańców.
- Sport jest drugim obszarem pożytku publicznego, który jest najbardziej dotowany z budżetu miasta, jednak w porównaniu z obszarem pomocy społecznej, nadal są to niewielkie środki.
- Aktywność sportowa mieszkańców Żar jest na średnim poziomie , w porównaniu do innych miast z grupy porównawczej, w zasadzie zmienia się nieznacznie, pomimo różnorodnej oferty sportowej oraz środków przekazywanych z budżetu miasta na działalność klubów sportowych oraz organizacji działających w tym obszarze.

6. Społeczeństwo obywatelskie/aktywność społeczna mieszkańców

- Zmniejsza się popularność Budżetu Obywatelskiego wśród mieszkańców.
- Miasto uruchomiło elektroniczną platformę do prowadzenia konsultacji społecznych dla mieszkańców, aby upowszechnić ten proces i zapewnić jego większą dostępność.
- Wysoki udział wydatków bieżących w budżecie miasta na dotacje bieżące do organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców.
- Niski poziom wydatków na obszary pożytku publicznego poza pomocą społeczną oraz sportem.
- Realizacja projektu pn. „Żary, tu chcę żyć!!!” pozytywnie wpływa na zmianę sposobu komunikowania się z mieszkańcami i zwiększania ich partycypacji w sprawach zarządzania miastem. Miasto zaplanowało szereg działań, które mają zachęcić mieszkańców do współpracy i współdziałania na rzecz rozwoju miasta.
- Zwiększa się zaangażowanie ciał doradczych w Mieście, szczególnie Miejskiej Rady Seniorów . Żarskie forum Dzieci i Młodzieży nie jest aktywne i nie prowadzi działalności w mieście.

- Zwiększa się liczba prowadzonych w mieście konsultacji społecznych, ale liczba uczestników nie wzrasta.

7. Zdrowie

- Dostęp mieszkańców Żar do opieki zdrowotnej jest dobry, również dzięki lokalizacji dwóch szpitali zapewniających dostęp do wielu oddziałów oraz poradni.
- Miasto finansuje szereg programów zdrowotnych dla mieszkańców, z których największym zainteresowaniem cieszą się programy rehabilitacji i szczepienia dla osób 65+.
- Liczba porad lekarskich na 1000 mieszkańców wzrasta, po okresie pandemii covid-19 wraca do stanu sprzed jej rozpoczęcia.
- Niska liczba lekarzy na 1000 mieszkańców (o dane powiatowe) przy jednoczesnym wzroście liczby łóżek na 1000 mieszkańców.
- Analiza wydatków budżetowych wykazała spadek wydatków z budżetu miasta na obszar ochrony zdrowia.

1.3. Wymiar gospodarczy diagnozy

1. Gospodarka i rynek pracy

- Stan określony w Programie Rozwoju Lokalnego jako stagnacja gospodarki w Żarach nie uległ zmianie.
- Rozwija się sektor najmniejszych przedsiębiorstw przy bardzo niewielkim wsparciu instytucji wspierania biznesu.
- Bardzo niski poziom bezrobocia wskazuje na brak rąk do pracy jako barierę rozwojową miasta.
- Żary są nadal konkurencyjne płacowo dla mieszkańców powiatu i Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego.

2. Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki – budżet

- Nadal głównym oparciem gospodarki Żar są duże i średnie firmy, decydujące o przemysłowym charakterze miasta. W tym sektorze nie dokonują się istotne zmiany.
- Wyczerpują się możliwości wspierania rozwoju małej przedsiębiorczości w Żarach.
- Budżet miasta zmniejsza swoje możliwości finansowania rozwoju. Decydują o tym okoliczności zewnętrzne (polityka fiskalna Państwa, kryzys gospodarczy wywołany pandemią Covid -19 i wojną w Ukrainie).
- Słabnie dynamika rozwoju miasta i traci ono swoje walory konkurencyjne w stosunku do miast-konkurentów.

1.4. Wymiar przestrzenno-środowiskowy diagnozy

1. Transport i komunikacja

- Miasto jest nadmiernie zatłoczone samochodami. Ich liczba w mieście i w powiecie rośnie z roku na rok.
- Miasto nie realizuje konsekwentnej polityki transportowej.
- Komunikacja publiczna ma niski poziom wykorzystania i słaby system informacji dla pasażerów.
- Rozpoczęta budowa sieci ścieżek rowerowych będzie wspierać rozwój komunikacji alternatywnej (rower miejski, hulajnogi elektryczne i inne). Tylko na tym obszarze wykorzystywany jest potencjał koordynacji działań w ramach Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego.
- Brak koordynacji innych aspektów polityki mobilności w ramach ŻŻOF.

2. Zagospodarowanie przestrzenne

- Miasto ma nieuregulowaną gospodarkę przestrzenną.
- Brak Studium Uwarunkowań i Rozwoju Przestrzennego i niski poziom pokrycia przestrzeni miejskiej planami zagospodarowania przestrzennego sprzyja czynnikom przypadkowym w decyzjach o rozwoju miasta
- Brak właściwych narzędzi polityki przestrzennej obniża atrakcyjność miasta i spowalnia decyzje o nowych działaniach.
- Obecna polityka w zakresie mobilności miejskiej oraz w obszarze Żarsko-Żagańskiego Obszaru funkcjonalnego nie przynosi właściwych efektów.
- Efektywność komunikacji publicznej jest bardzo niska, nie zmienia się od wielu lat i posiada niewielki wpływ na sposób poruszania się mieszkańców miasta.
- Brakuje dobrego systemu informowania mieszkańców o funkcjonowaniu komunikacji publicznej.
- Słabość systemu komunikacji publicznej w obszarze funkcjonalnym skutkuje korzystaniem z samochodów prywatnych przez mieszkańców powiatów żarskiego i żagańskiego korzystających z usług w Żarach.
- Działania w zakresie komunikacji alternatywnej (rowery tradycyjne i elektryczne, hulajnogi elektryczne) nie będą skuteczne z powodu braków w infrastrukturze rowerowej w mieście i na terenie ŻŻOF.
- Miasto Żary konsekwentnie podejmuje działania rewitalizacyjne, zarówno inwestycyjne jak i dotyczące wspierania mieszkańców, w zakresie integracji społecznej oraz zapobiegania wykluczenia społecznemu.

3. Stan środowiska

- Jakość powietrza atmosferycznego w Żarach ulega stopniowej poprawie.
- Najszerszy zakres działań związanych z redukcją zanieczyszczeń jest prowadzony w zakresie ogrzewania budynków mieszkalnych, komunalnego i indywidualnego zasobu mieszkaniowego ogrzewanego z indywidualnych i zdalaczynnych źródeł ciepła.
- Brak skutecznych działań ograniczających emisję ze środków transportu.
- Budowa systemu monitoringu powietrza w mieście jest szansą na merytoryczny dialog z mieszkańcami i stworzenie skutecznej polityki likwidacji źródeł zanieczyszczeń powietrza w najbardziej zagrożonych obszarach.
- Miasto Żary posiada rozbudowaną sieć kanalizacji sanitarnej oraz odbioru ścieków od mieszkańców.
- Poziom oczyszczania ścieków odpowiada aktualnym wymaganiom.
- W ostatnich latach zmniejszyło się zużycie wody przez przemysł i mieszkańców.
- Niewystarczające są dotychczasowe działania dotyczące zbierania i wykorzystywania wód opadowych.
- W gospodarce odpadami zwraca uwagę zmniejszenie wielkości odbieranych odpadów od mieszkańców oraz zachowywanie przez Żary wysokiego poziomu recyklingu, przekraczającego wymagania prawne w tym zakresie.
- Poziom wykorzystywania energii odnawialnej w mieście jest niewielki i daleko odbiega od potrzeb w tym zakresie.

4. Zasoby przyrodnicze

- Podstawowy zasób przyrodniczy miasta nie ulega zmianom od wielu lat .
- Pod względem dostępności terenów zielonych miasto nie jest atrakcyjne.
- Ważnym czynnikiem zmian w tym zakresie są działania podjęte w ramach projektu "Żary, tu chcę żyć".

1.5. Wymiar instytucjonalny diagnozy

1. Smart City

- Zakres wdrożenia założeń Smart City w mieście jest niewielki lecz zwiększyło się zainteresowanie tym obszarem.
- Miasto w wyniku zdiagnozowania problemów w tym obszarze w ramach projektu "Żary, tu chcę żyć" oraz wcześniejszych działań związanych z realizacją projektu współfinansowanego z RPO Lubuskie 2020 wykonało prace umożliwiające rozwój usług elektronicznych.

2. Bezpieczeństwo publiczne

- Kryzys gospodarczy wywołany pandemią i wojną w Ukrainie sprzyja wzrostowi przestępczości przeciwko mieniu. Pod tym względem poziom bezpieczeństwa się zmniejszył, lecz są to zmiany mniejsze, niż w większości miast porównawczych.
- W innych obszarach nastąpiła poprawa stanu bezpieczeństwa mieszkańców.
- Działania miasta realizowane przez Straż Miejską i we współpracy ze służbami mundurowymi mają pozytywny wpływ na poczucie bezpieczeństwa mieszkańców.

3. Współpraca zagraniczna i międzygminna, partnerstwo międzysektorowe

- Żary przynależą do wielu stowarzyszeń i porozumień międzygminnych w różnych obszarach działania i rozwijają w ten sposób współpracę na rzecz własnego rozwoju.
- Żary są liderem Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego, który jest jednym z ważniejszych instrumentów terytorialnych w regionie, po miastach wojewódzkich i ich obszarach funkcjonalnych (to jeden z czterech Miejskich Obszarów Funkcjonalnych, które realizują narzędzie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych).
- Współpraca zagraniczna Żar z partnerami pozwala na realizację wielu projektów z zakresu turystyki czy kultury.
- Władze miasta podejmują współpracę z różnymi sektorami, nie tylko publicznym, ale również społecznym czy gospodarczym, za pośrednictwem m.in. rad/ciał doradczych, jednak ich aktywność jest dość zróżnicowana.

1.6. Analiza pozycji konkurencyjnej miasta żary w oparciu o monitor rozwoju lokalnego związku miast polskich

Analizie poddano następujące miasta: Żary, Bolesławiec, Nowa Sól i Żagań, na dwóch poziomach analitycznych Monitora Rozwoju Lokalnego Związku Miast Polskich :

- ogólnego wskaźnika rozwoju gminy
- wskaźników rozwoju dla wymiarów
 - ✓ gospodarczego
 - ✓ społecznego
 - ✓ środowiskowego

W zakresie ogólnego wskaźnika rozwoju w latach 2014-2018 najwyższą wartością charakteryzuje się Bolesławiec, niewiele ustępują mu Żary, większa różnica dotyczy Nowej Soli, która wykazuje najwyższą dynamikę zmian, wyprzedzając w tym Żary i Bolesławiec. Ujemną wartość i dynamikę zmian notuje Żagań. Graficzna prezentacja wartości wskaźnika znajduje się poniżej, na rysunku nr 1

W latach 2019-2021 pozycja konkurencyjna Żar wobec tych samych gmin ulega zmianie. Wyraźnie widoczny jest spadek dynamiki rozwoju a w niektórych obszarach (bezpieczeństwo, demografia,

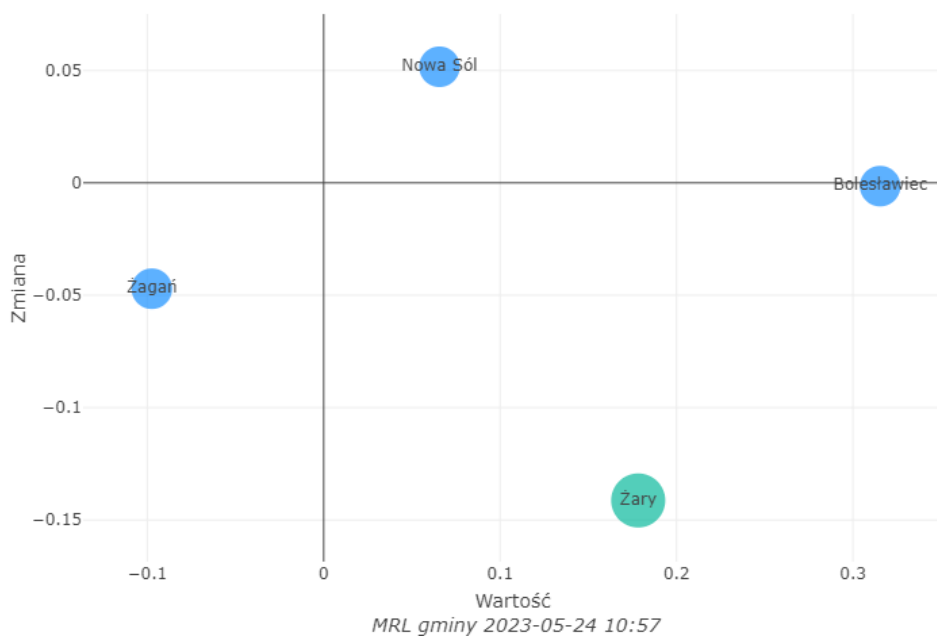
finanse gminy) pogorszenie sytuacji w stosunku do okresu poprzedniego. Obraz zmian pokazuje rys. nr 2.

Rysunek 1 Pozycja konkurencyjna Żar w latach 2014-2018



Źródło: monitorrozowju.pl

Rysunek 2 Pozycja konkurencyjna Żar w latach 2019-2021



Źródło: monitorrozowju.pl

Analiza konkurencyjności miasta Żary została wykonana w oparciu o sytuację i dynamikę zmian w 12 obszarach wymienionych w MRL, w porównaniu z trzema ośrodkami wskaźnikowymi (Bolesławiec, Nowa Sól oraz Żagań).

W analizie przyjęto punktację: za najlepszy wynik – 1 pkt, za drugi, trzeci i czwarty odpowiednio 2, 3 i 4 punkty. Na najlepszy wynik wskazuje najniższa suma punktów.

Podsumowanie wykonanych analiz zawiera się w poniższej tabeli:

Tabela 1 Analiza konkurencyjności Żar

Obszar w MRL	Wartość standaryzowana wskaźnika	Dynamika wzrostu	Okres 2014-2018				Okres 2016-2021			
			Żary	Bolesławiec	Żagań	Nowa Sól	Żary	Bolesławiec	Żagań	Nowa Sól
Obszar 1: Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki	Najwyższą wartością standaryzowaną wskaźnika charakteryzują się Żary, wyprzedzając znacznie Bolesławiec, Żagań i Nową Sól.	Najwyższą dynamiką wzrostu charakteryzuje się Bolesławiec, który wyprzedza pod tym względem Żary oraz znacznie Żagań i Nową Sól.	1	2	3	4	1	2	3	4
			2	1	3	4	4	3	2	1
			3	3	6	8	5	5	5	5
	Nadal Żary mają najwyższy wskaźnik, choć różnica w stosunku do konkurencji jest mniejsza	Bardzo znaczące osłabienie dynamiki rozwoju Żar w stosunku do pozostałych								
Obszar 2: Rynek pracy i kwalifikacje siły roboczej	Żary plasują się na drugim miejscu spośród miast porównawczych. Wyprzedza je zdecydowanie Bolesławiec. Za Żarami sklasyfikowany jest Żagań oraz Nowa Sól (wartość ujemna).	Żary pozostają na ostatnim miejscu. Wyprzedza je Żagań, Bolesławiec oraz Nowa Sól.	2	1	3	4	2	1	4	3
			4	3	3	4	4	3	2	1
			6	4	6	8	6	4	6	4

		Pozycja Żar nie zmieniła się, poprawiła się Nowej Soli								
	Pozycja Żar nie zmieniła się, poprawiła się Nowej Soli									
Obszar 3: Sytuacja materialna mieszkańców	Żary, wyprzedzając Bolesławiec oraz znacznie Żagań i Nową Sól.	Nowa Sól, który wyprzedza pod tym względem Bolesławiec oraz Żary i Żagań.	1	2	3	4	2	1	4	3
			3	2	4	1	2	1	4	3
			4	4	7	5	4	2	8	6
	Wartością wskaźnika Bolesławiec wyprzedził Żary	Zwiększyła się dynamika wzrostu w Żarach a osłabiła się u konkurencji								
Obszar 4: Stan finansów lokalnych (zdolność finansowania rozwoju)	Żary wraz z Bolesławcem plasują się na drugim miejscu spośród miast porównawczych. Wyprzedza je Nowa Sól. Na ostatniej pozycji sklasyfikowany został Żagań.	Żary są na drugiej pozycji, a znacznie wyprzedza je Nowa Sól, która lideruje stawce. Daleko w tyle (z wartościami ujemnymi) pozostaje Bolesławiec oraz Żagań.	2	2	4	1	2	3	4	1
			2	3	4	1	3	4	2	1
			4	5	8	2	5	7	6	2
	Wartość wskaźnika nadal jest wysoka lecz zmniejszyła się	Zmniejszyła się dynamika wzrostu w Żarach								
Obszar 5: Dostępność i	Żary, wyprzedzają Bolesławiec oraz znacznie Nową Sól i Żagań		1	2	4	3	2	1	4	3

jakość usług oraz infrastruktury		Bolesławiec wyprzedza pod tym względem Żagań, Żary oraz Nową Sól	3	1	2	4	4	1	3	2
	Zmniejszyła się wartość wskaźnika w Żarach wyprzedzonych przez Bolesławiec	Żary mają najniższą dynamikę spośród badanych gmin	4	3	6	7	6	2	7	5
Obszar 6: Dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych w gminie	Żary plasują się na drugim miejscu spośród miast porównawczych. Wyprzedza je zdecydowanie Bolesławiec. Za Żarami sklasyfikowany jest Żagań oraz Nowa Sól.	Żary wraz z Żaganiem pozostają na ostatnim miejscu. Wyprzedza je Bolesławiec (lider) oraz Nowa Sól.	2	1	3	4	3	1	2	4
			3	1	3	2	3	4	2	1
			5	2	6	6	6	5	4	5
	Żary straciły pozycję na rzecz Żagania	Dynamika Żar bez zmian, Nowa Sól wyprzedziła Bolesławiec.								
Obszar 7: Zasoby instytucjonalne, integracja i kapitał	Żary wraz z Żaganiem plasują się na drugim miejscu spośród miast porównawczych. Wyprzedza je Bolesławiec. Na ostatnim miejscu pozostaje Nowa Sól.	Żary zajmują przedostatnie miejsce, wyprzedzając jedynie Żagań. Wyprzedza je zdecydowanie Nowa Sól (lider) oraz Bolesławiec	2	1	2	4	1	4	2	3
			3	2	4	1	4	3	2	1
			5	3	6	5	5	7	4	4

społeczny gminy	Wartość wskaźnika daje Żarom pierwsze miejsce.	Spada dynamika rozwoju i Żary są ostatnie								
Obszar 8: Poziom bezpieczeństwa	Żary plasują się na pierwszym miejscu spośród miast porównawczych, wyprzedzając kolejno Żagań, Nową Sól i Bolesławiec.	Żary zajmują również pierwsze miejsce, wyprzedzając znacznie Nową Sól, Bolesławiec i Żagań.	1	4	2	3	2	3	4	1
			1	3	4	2	4	1	3	2
			2	7	6	5	6	4	7	3
	Wskaźnik bezpieczeństwa spada i Żary są na drugim miejscu	Również dynamika zmian jest na niekorzyść Żar. W tym, obszarze jest najsilniejsza zmian na gorsze.								
Obszar 9: Sytuacja demograficzna	Żary plasują się na pierwszym miejscu spośród miast porównawczych, wyprzedzając kolejno Nową Sól, Bolesławiec i Żagań.	Żary zajmują również pierwsze miejsce, wyprzedzając znacznie Bolesławiec, Nową Sól i Żagań.	1	3	4	2	3	1	4	2
			1	2	4	3	3	1	4	2
			2	5	8	5	6	2	6	4
	Widoczne pogorszenie sytuacji i spadek na trzecie miejsce	Również dynamika zmian jest niekorzystna i silniejsza od pozostałych, z wyjątkiem Żagania.								

Obszar 10: Dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna)	Żary plasują się na trzecim miejscu spośród miast porównawczych. Wyprzedza je zdecydowanie Nowa Sól i Bolesławiec. Za Żarami sklasyfikowany jest Żagań (wartość ujemna).	wzrostu Żary pozostają na ostatnim miejscu (wartość ujemna). Wyprzedza je Nowa Sól (lider), Bolesławiec oraz Żagań (wartość ujemna).	3	3	4	1	3	1	4	2
			4	2	3	1	2	1	3	4
			7	5	7	2	5	2	7	6
	Wartość wskaźnika Żar nadal na trzeciej pozycji ale traci Nowa Sól na rzecz Bolesławca	Wzrosła dynamika zmian w Zarach, znacznie spadła w Nowej Soli								
Obszar 11: Ład i struktura przestrzenna obszaru	Żary plasują się na przedostatnim-trzecim miejscu spośród miast porównawczych (wartość ujemna). Wyprzedza je zdecydowanie Nowa Sól i Bolesławiec. Za Żarami sklasyfikowany jest Żagań (wartość ujemna).	Żary pozostają na przedostatnim miejscu (wartość ujemna), wyprzedzając jedynie Żagań. Liderem je Nowa Sól, która wyprzedza Bolesławiec (wartość ujemna).	3	2	4	1	3	1	4	2
			3	2	4	1	1	4	3	2
			6	4	8	2	4	5	7	4
	Wartość wskaźnika w Zarach nadal na trzecie miejsce, Bolesławiec wyprzedza Nową Sól	Wysoka dynamika zmian w Zarach daje im pierwsze miejsce								

Obszar 12: Lokalne środowisko przyrodnicze	Żary plasują się na drugim miejscu spośród miast porównawczych tuż za Żaganiem.	Żary zajmują pierwsze miejsce, wyprzedzając znacznie Nową Sól, Żagań i Bolesławiec.	2	3	1	4	2	3	1	4
			1	4	4	2	2	2	1	4
			3	7	5	6	4	5	2	8
	Wartość wskaźnika bez zmian	W Żarach pogorszyła się dynamika zmian.								
Razem	Wartość wskaźnika		21	27	35	34	27	22	40	32
	Dynamika rozwoju		30	26	41	36	36	28	31	24
	Suma		51	53	76	70	63	50	71	56

W każdym obszarze punktacja w kolejnych wierszach: wartość wskaźnika, dynamika rozwoju, suma.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z MRL

Analiza za okres 2014-2018 pokazuje dość dużą konkurencyjność Żar w stosunku do wybranych miast województwa lubuskiego. Zarówno sytuacja jak i dynamika zmian wypada korzystnie na tle Żagania i Nowej Soli. Przewaga jest widoczna w 10 z 12 obszarów (przypisanych do 3 wymiarów analitycznych). Wyraźnie najłabszą stroną Żar są obszary: 10-Dostępność komunikacyjna (zewnętrzna i wewnętrzna) i 11 - Ład i struktura przestrzenna obszaru.

Bolesławiec położony w województwie dolnośląskim uzyskuje wynik bardzo zbliżony do Żar wyprzedzając je wyraźnie w obszarze 6-Dostępność i jakość zasobów mieszkaniowych w gminie.

Najlepszy wynik miasto Żary uzyskuje w obszarach: 1- Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki; 3- Sytuacja materialna mieszkańców; 8- Poziom bezpieczeństwa; 9- Sytuacja demograficzna; 12- Lokalne środowisko przyrodnicze.

Wynik ten budzi wątpliwość w przypadku:

- ✓ sytuacji demograficznej, która prezentuje bardzo pesymistyczny obraz dla przyszłości miasta ze względu na postępującą depopulację;
- ✓ Lokalne środowisko przyrodnicze która w bardziej szczegółowej analizie w jednym z aspektów – stan powietrza wskazują na poważny problem związany z zanieczyszczeniami przemysłowymi i niską emisją;
- ✓ W odniesieniu do gospodarki problemem jest widoczna od czterech lat stagnacja i braki w potencjałach niezbędnych do przyspieszenia rozwoju(rynek pracy i dostępność terenów pod rozwój przedsiębiorstw;

Analiza za kolejny okres, lata 2019-2021, wskazuje na ziszczenie się zagrożeń wskazanych powyżej. Na konkurencyjność miasta w coraz większym stopniu rzutuje demografia. Ludność miasta zmniejsza się i pogarsza się struktura demograficzna społeczności miejskiej. Zmiany są na tyle szybkie, że miasto traci swoją konkurencyjność w tym zakresie.

Stagnacja w gospodarce, którą obrazuje najniższy z porównywanych miast wskaźnik dynamiki rozwoju jest również silnym osłabieniem konkurencyjności. Pomimo że stan obecny nadal wskazuje wysoką pozycję Żar, silny spadek dynamiki rozwoju w Żarach i wzrost u konkurencji spowodował, że wszystkie miasta bardzo zbliżyły się do siebie. Dodatkowo, pojawiło się nieoczekiwane zagrożenie a mianowicie silny spadek poziomu bezpieczeństwa. Szczegółowe dane pokazują bardzo wysoki wzrost przestępczości. Ta tendencja pokazała się we wszystkich miastach ale w Żarach dynamika wzrostu była najwyższa. Ponadto pogorszyła się sytuacja finansowa miasta. Zmniejszają się dochody majątkowe, zmniejszył się również wskaźnik dochodów własnych na jednego mieszkańca. Również w tym przypadku wiele zależy od zmian fiskalnych pochodzących z otoczenia samorządów. Zmniejszenie wpływów z podatku PIT najsilniej dotyka ośrodki o dużym udziale przemysłu w gospodarce. Silny był również wpływ pandemii. Nie zmienia to jednak faktu, że zdolność miasta do finansowania rozwoju jest mniejsza. Powyższe analizy pokazują bardzo ogólny obraz zmian, które powodują pogorszenie pozycji konkurencyjnej Żar.

Ważną determinantą funkcjonowania samorządów we wszystkich aspektach ich działalności jest otoczenie zewnętrzne, w ostatnich latach wyjątkowo niesprzyjające.

Aspektem bliskim, bo krajowym, jest polityka rządu która zmierza do osłabienia samorządności i uzależnienia miast i gmin od systemu centralnego dotowania. Zmiany w podatkach podejmowane w obszarach mających wpływ na dochody gmin są niekorzystne a rząd nie wprowadza rozwiązań systemowych zwiększających dochody z innych obszarów. Jako lekarstwo na brak środków wprowadza się centralne dotowanie w ramach programów takich jak Polski Ład – inwestycje samorządowe, w których środki inwestycyjne przyznawane są bez wyraźnych kryteriów i konieczności wskazywania na rzeczywiste potrzeby. Brak stabilności systemowego finansowania samorządów jest ważnym zagrożeniem ich funkcjonowania w przyszłości.

Kolejne zagrożenia, które kształtowały warunki funkcjonowania gospodarki i sfery społecznej to pandemia COVID 19 i wojna w Ukrainie. Rezultatem tych zagrożeń jest spowolnienie gospodarcze, wysoka inflacja i duża liczba uchodźców z Ukrainy przebywających w Polsce. Żary są tylko przedmiotem w grze która się odbywa na arenie wielkiej polityki i światowej gospodarki. Ale konsekwencje wynikające z gwałtownych zmian cen nośników energii czy dużej liczby dzieci ukraińskich w szkołach i przedszkolach są realnymi problemami samorządu. Konsekwencje tych zdarzeń jeszcze nie pokazały się w całości. Przewidywania dotyczące przyszłości wskazują na różne możliwe warianty. Rozgrywający się obecnie wskazuje na możliwość większego niż zakładane osłabienia gospodarki Niemiec co bez wątpienia będzie mieć wpływ na żarskie firmy produkcyjne.

Powiązanie tych niekorzystnych polityk i warunków powoduje, że planowanie rozwoju staje się wyzwaniem trudniejszym niż w latach wcześniejszych i musi brać pod uwagę większy zakres ryzyk o silniejszym **prawdopodobieństwie** ich wystąpienia.

1.7. Analiza SWOT

W celu identyfikacji potrzeb i potencjalnych kierunków rozwoju Żar przeprowadzono analizę SWOT, określając wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które mogą mieć wpływ na realizację zaplanowanych w Strategii działań. Analiza ta opiera się na zestawieniu mocnych i słabych stron gminy oraz szans i zagrożeń na nią oddziałujących.

Tabela 2 Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Położenie transgraniczne i dobre położenie w stosunku do sieci dróg krajowych i autostrad wspierające działalność eksportową firm• Wysoki poziom zatrudnienia• Duża liczba imigrantów, w tym, zamierzających pozostać w Polsce na stałe• Duża liczba konkurencyjnych dużych i średnich firm produkcyjnych• Wysoki poziom skolaryzacji brutto• Zmniejszająca się liczba gospodarstw domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej• Dobry poziom nauczania w żarskich szkołach• Rozwinięta sieć przedszkoli i szkół podstawowych w mieście zapewniających dostępność edukacji• Dobrze rozwinięta infrastruktura kulturalna na terenie miasta służąca dobrej jakości działalności kulturalnej• Duży zasób obiektów dziedzictwa kulturowego• Dobra jakość i dostępność zróżnicowanie infrastruktury sportowej pozwalającej na promowanie i wspieranie rozwoju aktywności sportowej mieszkańców oraz sportu uczniowskiego oraz amatorskiego• Zwiększenie liczby i różnorodności działań na rzecz rozwoju społecznej partycypacji mieszkańców• Rozwijający się zakres e-usług w mieście• Coraz szersza realizacja programów wspierających likwidację niskiej emisji	<ul style="list-style-type: none">• Zmniejszanie się liczby mieszkańców• Pogarszająca się struktura demograficzna społeczności miejskiej• Brak celowych działań wspierających integrację imigrantów• Brak pracowników na rynku pracy• Niska dynamika rozwoju przedsiębiorczości• Mały zasób dostępnych terenów inwestycyjnych• Ograniczony zakres wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw• Niewielki odsetek dzieci objętych opieką żłobkową• Wzrasta liczba osób wymagających opieki, w tym całodobowej i specjalistycznej, a tym samym wzrastają koszty świadczenia usług opiekuńczych i koszty kierowania osób do Domów Opieki Społecznej• Brak miejskiego Domu Pomocy Społecznej• Niska dostępność nowych mieszkań na rynku, głównie na wynajem.• Niedocenianie potencjału najmniejszych firm w mieście• Niski poziom dostosowania do zmian klimatu• Miasto nie prowadzi konsekwentnej polityki mobilności miejskiej, szczególnie w zakresie miejskiej komunikacji autobusowej• Niski poziom wykorzystania transportu publicznego• Niewystarczające przygotowanie planistyczne dla rozwoju gospodarczego i przestrzennego miasta

<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie dla podnoszenia świadomości mieszkańców w kwestiach klimatycznych • Wysoki poziom pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój 	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Dostępność środków finansowych na inwestycje w ramach perspektywy finansowej UE 2021-2027 • Polityka klimatyczna UE wyznaczająca trend zmian w obszarze gospodarki, transportu, ochrony środowiska naturalnego • Wzrastająca świadomość społeczna w zakresie ochrony środowiska i koniecznych zmian dot. ochrony powietrza, wody, bioróżnorodności, klimatu itd. • Miasto Żary są liderem w ramach porozumienia Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego, które jest jednym z czterech Miejskich Obszarów Funkcjonalnych w regionie lubuskim wykorzystujących narzędzie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych • Rozwój powiązań i związków w ramach ŻŻOF • Przyspieszona cyfryzacja życia i gospodarki, w tym funkcjonowania administracji wynikająca z pandemii covid-19 • Dziedzictwo kulturowe jako istotny potencjał rozwojowy • Wykorzystanie efektu synergii z ewentualnego połączenia gminy wiejskiej i miejskiej 	<ul style="list-style-type: none"> • Negatywne aspekty polityki fiskalnej rządu w odniesieniu do działań samorządu • Konflikt zbrojny w Ukrainie i jego wpływ na gospodarkę Europy i świata oraz bezpieczeństwo • Osłabienie niemieckiej gospodarki • Polityka migracyjna rządu ograniczająca dostępność zasobów ludzkich do pracy • Zagrożenia płynące ze zmian klimatycznych wpływające na odporność miasta • Wysoki poziom zagrożenia suszą (możliwy brak wody, zagrożenie pożarami lasów) • Inflacja i obniżanie się poziomu życia mieszkańców • Trudny do przewidzenia koszt utrzymania instytucji samorządowych i prowadzenia przez samorząd polityki społecznej • Niski poziom współpracy gmin i niewielkie doświadczenie w tworzeniu wspólnych projektów rozwojowych • Konkurencja ze strony dużych ośrodków miejskich o pracowników i mieszkańców • Silna konkurencja płacowa na pobliskim rynku niemieckim

2. Wyzwania rozwojowe dla miasta Żary

Polityka rozwojowa miasta Żary w latach 2024-2033 będzie kształtowała się w odniesieniu do niesprzyjających warunków zewnętrznych. Gospodarka światowa z trudem odrađowuje osłabienie wywołane pandemią COVID 19, kryzysem wojennych cen nośników energii - czas trwania i skutki gospodarcze i społeczne wojny w Ukrainie są trudne do przewidzenia. Znamy obecny obraz skutków tych wydarzeń ale przewidywania analityków są rozbieżne. Powiązanie tych niekorzystnych polityk i warunków powoduje, że planowanie rozwoju staje się wyzwaniem trudniejszym niż w latach wcześniejszych i musi brać pod uwagę większy zakres ryzyk o silniejszym prawdopodobieństwie ich wystąpienia.

W oparciu o diagnozę strategiczną sformułowane zostały główne wyzwania rozwojowe stojące przed miastem Żary.

Skupiają się one na obszarach: demografii, środowiska, i gospodarki.

Demografia

- Zatrzymanie lub co najmniej spowolnienie odpływu młodych ludzi z miasta i zwiększenie dzietności.
- Podniesienie atrakcyjności i konkurencyjności warunków życia i pracy w mieście zgodnie z oczekiwaniami ludzi młodych (opieka nad dziećmi, edukacja, mieszkalnictwo, zagospodarowanie czasu wolnego).
- Dostosowanie przestrzeni miejskiej i usług publicznych do potrzeb ludzi starszych i niepełnosprawnych.
- Integracja i dobre wykorzystanie dla rozwoju miasta pracowników pochodzących z innych krajów, co w perspektywie najbliższych lat staje się konieczne dla utrzymania tempa rozwoju gospodarki.

Gospodarka

- Dostosowanie gospodarki do działania w warunkach ograniczonego dostępu do zasobów ludzkich.
- Efektywne wykorzystanie zasobów materialnych i społecznych dla rozwoju gospodarki.
- Efektywne wykorzystanie budżetu miasta i środków zewnętrznych dla rozwoju gospodarki.
- Poprawa skuteczności wsparcia i zwiększenie udziału w gospodarce miasta sektora MŚP i wysokich technologii.
- Wykorzystanie zasobów kultury i środowiska naturalnego dla podniesienia atrakcyjności społecznej i gospodarczej miasta.

Środowisko

- Znaczne zwiększenie retencjonowania wód opadowych i wykorzystanie ich w gospodarce miasta.
- Ograniczenie miejskiej emisji ze środków transportu. Wprowadzenie w życie zasad nowoczesnej mobilności miejskiej i budowa nowoczesnego systemu komunikacji.
- Ograniczenie niskiej emisji pochodzącej ze źródeł ciepła i poszerzenie wykorzystani OZE.
- Zwiększenia obszaru i lepsze wykorzystanie zieleni w mieście dla poprawy jakości życia mieszkańców.

3. Wizja i cele rozwojowe miasta Żary

3.1. Wizja miasta przyszłości

W 2033 roku Żary są miastem bliskim i przyjaznym dla wszystkich, otwartym ośrodkiem żywych relacji. Żary są silnie osadzone w swej historii i dumne z dziedzictwa i wielowiekowej tradycji wszystkich pokoleń jego mieszkańców. Zrównoważony rozwój miasta pozwolił na pogodzenie interesów starszego i młodego pokolenia. Seniorzy cieszą się z dostępności wszystkich usług, młodzi ludzie odkrywają i sami tworzą przestrzenie dla własnej aktywności. Chcą mieszkać w Żarach i decydować o rozwoju swojego miasta. Nowoczesna komunikacja zbiorowa, ścieżki rowerowe i ciągi piesze obejmująca również gminy obszaru funkcjonalnego pozwalają na szybkie i wygodne przemieszczanie się. Nowe parki i zacienione drzewami ulice sprzyjają spacerom w upalne dni. Silne i nowoczesne przedsiębiorstwa zapewniają dobrą pracę za konkurencyjne wynagrodzenia. Miasto jest smart. Nowoczesne rozwiązania ułatwiają życie mieszkańców i turystów. Żary są niekwestionowanym liderem w swoim obszarze funkcjonalnym.

Rysunek 3 Schemat celów strategicznych



Źródło: opracowanie własne

3.2. Cele Strategiczne i kierunki działań

CEL Strategiczny 1: Miasto i My. Zmieniamy się razem

Kierunki działań:

- Odpowiedzialna polityka miasta na rzecz rozwoju usług społecznych, w tym zdrowotnych i opiekuńczych dla najbardziej potrzebujących mieszkańców.
- Wzmacnianie poczucie tożsamości lokalnej (integracja mieszkańców, integracja międzypokoleniowa, społeczna i kulturowa).
- Młodzi mają głos (identyfikacja potrzeb i włączanie młodego pokolenia do wspólnego budowania oferty kulturalnej, rekreacyjnej, sportowej, edukacyjnej).
- Współtworzenie miejskiej polityki senioralnej wspólnie z organizacjami pozarządowymi, społecznymi i mieszkańcami.
- Dbanie o najlepszej jakości opiekę nad dziećmi i rozwijanie nowoczesnej i włączającej edukację na wszystkich poziomach.
- Integracja cudzoziemców - włączenie społeczne, kulturowe i zawodowe.
- Żarskie Smart City. Przyjazna przestrzeń informacyjna, rozwój systemu komunikowania się z mieszkańcami, e –usługi dostępne dla wszystkich.
- Partnerska współpraca w mieście-Poszerzenie zakresu działalności organizacji pozarządowych oraz społecznych inicjatywy mieszkańców na rzecz rozwiązywania miejskich problemów społecznych.
- Nowa polityka mieszkaniowa – narzędzie zwiększenia osiedleńczej atrakcyjności miasta.
- Wykorzystywanie potencjału współpracy z gminami w ramach ŻŻOF dla rozwoju miasta
- Wykorzystywanie potencjału współpracy transgranicznej w ramach EUWT Geopark Łuk Mużakowa na rzecz rozwoju miasta.
- Rozwój współpracy międzygminnej z perspektywą połączenia gminy wiejskiej i miejskiej w jeden organizm.

CEL Strategiczny 2: Zmieniamy Żary w zielono-niebieskie miasto

Kierunki działań:

- Poszerzanie obszarów zieleni miejskiej przez rozbudowę istniejących i wprowadzanie nowych form zazieleniania miasta w tym m.in.: ogrody deszczowe, zielone przystanki, parki kieszonkowe, zwiększanie obszarów zacienionych zielenią, zadrzewienia ulic, ciągów rowerowych i pieszych itp.
- Zwiększenie przepuszczalności powierzchni placów, dróg i parkingów.
- Zrównoważona gospodarka wodna- rozbudowa sieci kanalizacji deszczowej, zbieranie i zagospodarowanie wód opadowych, wykorzystanie naturalnej retencji w walce z suszą.
- Zmniejszanie niskiej emisji poprzez termomodernizację zasobów komunalnych, wymianę oświetlenia, wsparcie działań mieszkańców w wymianie źródeł ciepła.
- Zwiększenia udziału OZE w zaspokajaniu potrzeb energetycznych miasta.
- Prowadzenie stałego monitoringu zanieczyszczenia powietrza i współpraca z firmami w celu ograniczanie emisji zanieczyszczeń przemysłowych.

- Wykorzystanie potencjału ŻŻOF dla rozwoju energetyki odnawialnej i zasilania miasta.
- Ochrona zasobów/walorów przyrodniczych i bioróżnorodności w mieście.
- Edukacja ekologiczna mieszkańców.
- Ochrona zasobów przyrodniczych Zielonego Lasu i rzeki Stawnicy oraz zwiększenie ich atrakcyjności dla mieszkańców.
- Dążenie do objęcia obszaru Zielonego Lasu i moreny czołowej ochroną w ramach Parku Krajobrazowego "Łuk Mużakowa".

CEL Strategiczny 3: Zróbmy lepszy biznes

Kierunki działań:

- Kreowanie przyjaznych warunków dla biznesu w zakresie infrastruktury, komunikacji, bezpieczeństwa w mieście, usług dla pracowników.
- Wsparcie rozwoju MŚP z wykorzystaniem potencjału lokalnych i regionalnych instytucji otoczenia biznesu poprzez:
 - ✓ rozbudowę lokalnego rynku usług,
 - ✓ Wspieranie i rozwijanie przedsiębiorczości młodych mieszkańców
 - ✓ wspieranie inkubowania technologicznych startupów,
 - ✓ przedsiębiorcza edukacja: gry, konkursy rozwijające przedsiębiorczość ludzi bardzo młodych (uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych),
 - ✓ kreowanie liderów i mentorów dla najmłodszych przedsiębiorców,
 - ✓ wsparcie działalności firm eksportujących na rynek przygraniczny Niemiec).
- Wspieranie rozwoju „srebrnej gospodarki”.
- Preferencje i wsparcie dla inwestycji w nowoczesne technologie.
- Przygotowanie nowych terenów inwestycyjnych.
- Wspieranie i promowanie transformacji cyfrowej i środowiskowej w lokalnych firmach.
- Wykorzystanie zasobów kultury i środowiska naturalnego Żar i gmin ŻŻOF dla kreowania lokalnych i ponadlokalnych produktów turystycznych.
- Rewaloryzacja i wykorzystanie Zamku zgodnie z potrzebami mieszkańców.
- Promocja gospodarcza i turystyczna miasta, również we współpracy w ramach ŻŻOF.
- Żary – brama z Polski do Parku Mużakowskiego i Geoparku – atrakcji wpisanych na listę UNESCO.

CEL Strategiczny 4: Miasto przyjazne i dostępne

Kierunki działań:

- Przyjazna i dostępna przestrzeń i infrastruktura publiczna, planowanie przestrzenne dostosowane do potrzeb mieszkańców i gospodarki.
- Działania na rzecz przebudowy dworca i stacji PKP, i zapewnienia ich dostępności.
- Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miasta.
- Poprawa jakości i efektywności komunikacji publicznej.
- Likwidacja wąskich gardeł w ruchu samochodowym i rowerowym.
- Rozbudowa komunikacji alternatywnej na terenie miasta.
- Budowa wspólnego z gminami ŻŻOF systemu ścieżek rowerowych.

- Aktywny udział w przebudowie dróg krajowych w obszarze miasta, w celu otwarcia nowych potencjałów rozwoju (przestrzeni pomiędzy drogami Swiss Krono – ul. Fabryczna , nowej drogi do Kunic, obszaru wokół dawnych Koszar).

4. Model Funkcjonalno-przestrzenny dla Miasta Żary

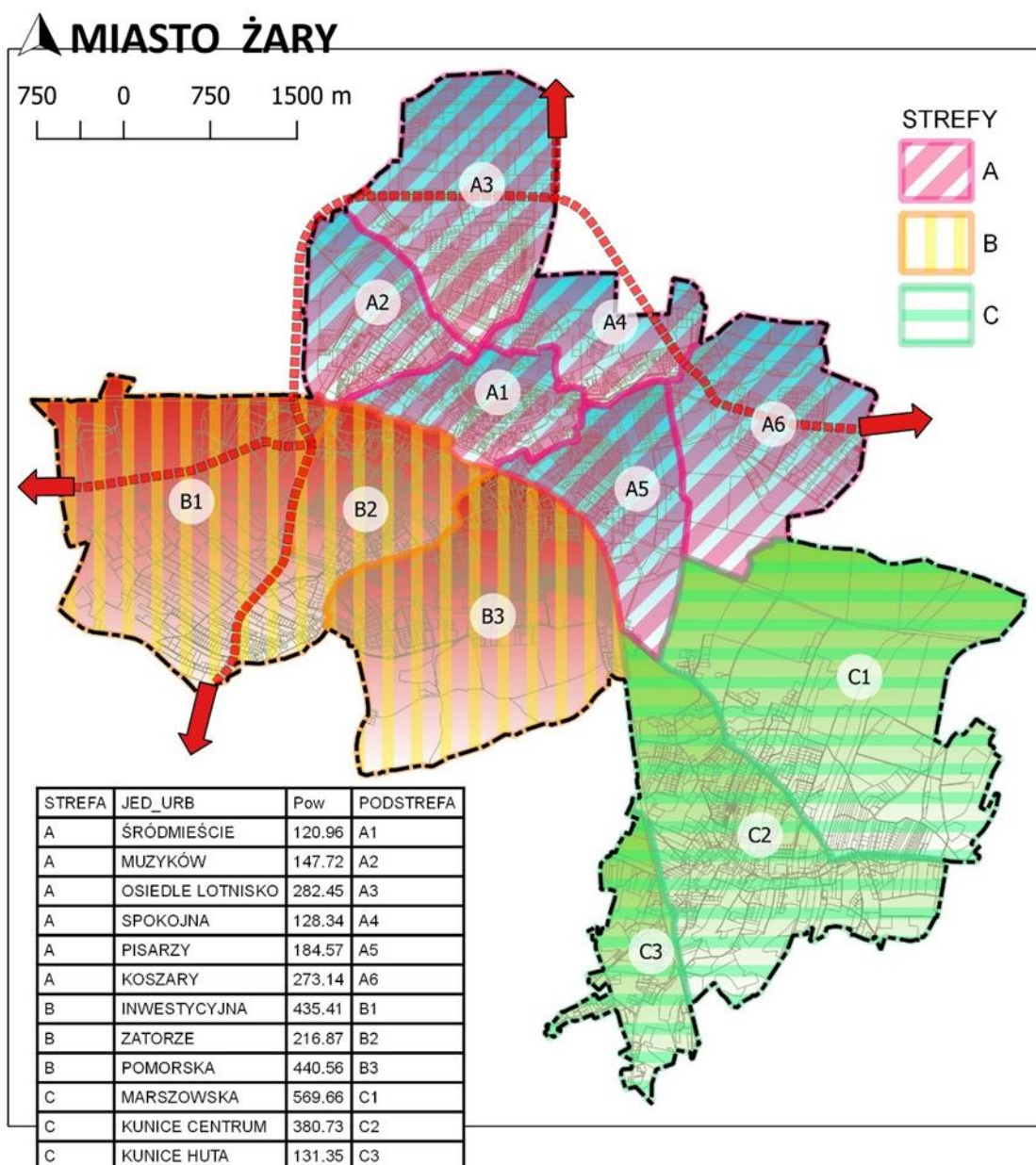
Na podstawie Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2020 poz. 1378) integralną częścią strategii rozwoju gminy jest model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy. Jest on podstawą dla określenia ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania oraz prowadzenia lokalnej polityki przestrzennej. To punkt odniesienia dla studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Treść oraz forma modelu nie jest uwarunkowana odgórnie, natomiast składa się z elementów właściwych i specyficznych dla danej jednostki. Model składa się z części opisowej oraz graficznej.

Model wynika z przyjętej przez Gminę wizji rozwoju, do której realizacji prowadzić będą cele rozwojowe, w tym także o charakterze przestrzennym. Struktura funkcjonalno-przestrzenna obejmuje rozmieszczenie oraz powiązania obiektów i zjawisk społecznych, gospodarczych oraz przyrodniczych, a w szczególności obszarów, na których obserwuje się ponadprzeciętne nasilenie procesów rozwojowych.

Strefy funkcjonalno - przestrzenne

W strukturze funkcjonalno-przestrzennej miasta Żary wyodrębniono autonomiczne obszary określone jako jednostki urbanistyczne (JU) powiązane systemem komunikacji i korytarzy zieleni z Centrum miasta.

Mapa 1 Strefy funkcjonalno-przestrzenne w Żarach



Źródło: UM Żary

Wyodrębniono trzy strefy funkcjonalno-przestrzenne, złożone z jednostek urbanistycznych (JU):

1) Strefa A – dominująca struktura wysokiej urbanizacji funkcjonalno-przestrzennej miasta:

Śródmieście – zespół zabudowy mieszanej usługowo-mieszkaniowej w „starej substancji” podlegającej ochronie konserwatorskiej wielopłaszczyznowej: rozplanowania, krajobrazowej i jednostkowej. Głównymi priorytetami rozwoju jest ożywienie Centrum poprzez wzbogacenie i przenikanie się funkcji o różnym charakterze i poprawy standardu funkcjonowania obszaru. W założeniach przewidywane jest sukcesywne modernizowanie obiektów zabytkowych i przestrzeni publicznych oraz rozwiązywanie problemów parkingowych z dopuszczeniem odstępstw.

Spokojna – zespół zabudowy mieszkaniowo-usługowej wysokiej intensywności zabudowy. W obszarze znajdują się obszary o zróżnicowanej intensywności zabudowy mieszkaniowej w systemie dróg gminnych o małej przepustowości. W ramach adaptacji zespołu zabudowy poszpitalnej nastąpił rozwój usług publicznych i komercyjnych. W założeniach przewidywane jest wprowadzenie komunikacji zbiorczej odciążającej istniejący system dróg gminnych.

Osiedle Lotnisko – zawiera zespół zabudowy niskiej intensywności stanowiącej sypialnię dla miasta Żary. Ze względu na przebieg obwodnicy (drogi krajowej 12) wykształciła się strefa przemysłowa o dogodnych warunkach transportowych powiązanych z systemem komunikacji zewnętrznej. Zespół wymaga zwiększonej koncentracji w realizacji dogodnego dojazdu do miejsc pracy, w tym komunikacji pieszo-rowerowej.

Muzyków – zespół zabudowy o dominującej funkcji mieszkaniowej wielorodzinnej. Obszar wydzielony jest drogami łączącymi Centrum z obwodnicą i stanowi jednorodną strukturę mieszkaniową wyposażoną w usługi: handlowe, zdrowia, basen, szkoły, a także zieleni w formie ogrodów działkowych. Teren o dogodnych warunkach do kształtowania wysokiej zabudowy mieszkaniowej oraz dużej intensywności.

Koszary- teren składający się z zabudowy wymagającej dokonania przekształceń obszarów i obiektów zdegradowanych po dawnym zespole koszar oraz obszary planowane do rozwoju oferty inwestycyjnej w kierunku produkcyjno-usługowym. Teren wymaga realizacji infrastruktury technicznej i komunikacyjnej.

Pisarzy – zespół zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej. W obszarze tej jednostki wykształcone są osiedla zabudowy jednorodzinnej oraz tzw” małe domy mieszkalne” zawierające do 4 lokali mieszkalnych. Rozwój terenów zakładany jest poprzez uzupełnienia zabudowy oraz zagospodarowanie terenów zieleni rekreacyjnej. Rozwój komunikacji związany jest z obsługą cmentarza.

2) Strefa B zespół urbanistyczny wydzielony ze struktury miasta przebiegiem terenu zamkniętego linii kolejowej:

Inwestycyjna – zespół urbanistyczny o specyficznej misji rozwoju . Teren wydzielony w granicach dróg krajowych związanych z układem powiązań transportowych o znaczeniu międzynarodowym. Teren wymagający określenia kierunku i ograniczeń rozwoju funkcji przemysłowych i zabudowy jednorodzinnej.

Zatorze – zespół urbanistyczny zawierający substancję wymagająca przeprowadzenia programu rewitalizacji. Wysoki udział budynków starszych i w złym stanie technicznym powoduje, że sfera ta wymaga poważnych inwestycji. Zabudowa składająca się z zabudowy mieszanej zarówno w standardzie jak i rozplanowaniu. Teren wymagający wsparcia wielopłaszczyznowego zarówno w programach społecznych jak również zagospodarowania przestrzennego.

Pomorska - jednostka urbanistyczna predysponowana do rozwoju mieszkalnictwa jednorodzinnego powiązanego z rozwojem infrastruktury rekreacyjnej i sportowej oraz terenami zieleni chronionej „Las Żarski” zwany też „Zielonym Lasem”.

3) strefa C – jednostki satelitarna o samodzielnej strukturze urbanistyczno- przestrzennej:

Kunice Centrum – zespół zabudowy z przewagą „starej substancji” mieszkaniowej jednorodzinnej i wielorodzinnej. Teren istniejącej zabudowy wymagający rozwiązania konfliktów komunikacji związanej z przepustowością i obsługą zakładów przemysłowych.

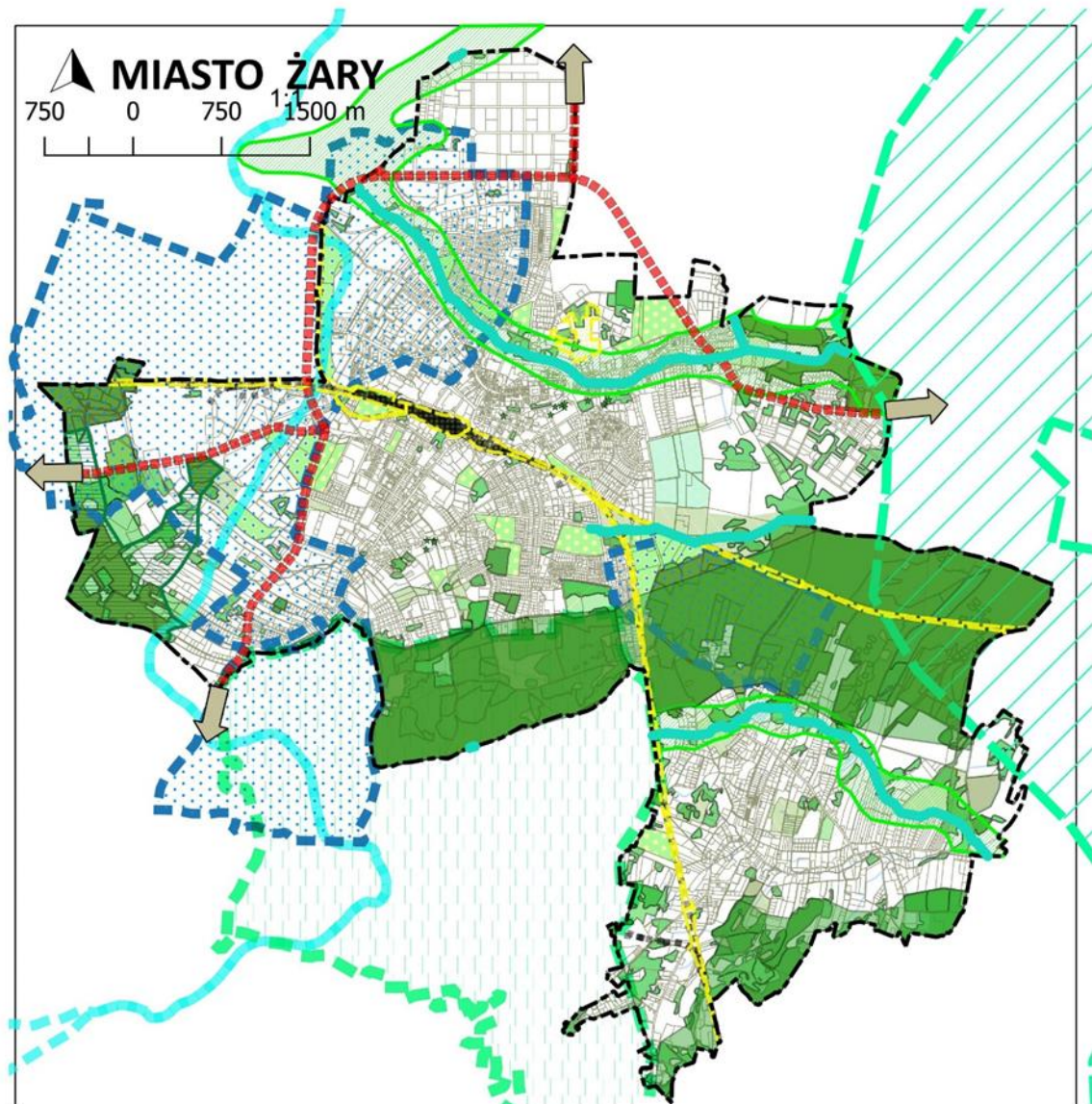
Kunice Huta – zespół zabudowy mieszkaniowej z dominującym udziałem przemysłu. Rozwój ograniczony jest przebiegiem linii kolejowej oraz terenami wyrobisk pokopalnianych. Specyfikę zagospodarowania i rozwoju jednostki tworzą bariery w układzie geologicznym i transportowym.

Marszowska – obszar lasów i użytków rolnych. W rozwoju przestrzennym teren intensywnej działalności rolniczej sukcesywnie przekształcany i zabudowywany zespołami zabudowy jednorodzinnej. Struktura przestrzenna wymaga wprowadzenia obsługi komunikacji drogowej o znaczeniu gminnym powiązanej z drogą powiatową – ul. Marszowską.

Strefy powiązane są przenikającymi się systemami:

- **przyrodniczym** jako układ otwartych terenów leśnych oraz wykształconych naturalnie obszarów otwartych w dolinie rzeki Żarki, rzeki Czerwona Woda oraz towarzyszącym im terenem łąk. Znaczący w układzie miasta jest teren zieleni chronionej w systemie Obszarów Specjalnej Ochrony Natura 2000 - ‘Las Żarski’ oraz obszarów chronionego krajobrazu. System zieleni skutecznie wydziela zwartą strukturę Miasta z jednoczesnym wyodrębnieniem jednostek satelitarnych: Kunice i Żagańska Przy formułowaniu zasad gospodarowania przestrzenią wymagane jest przyrodnicze powiązanie gminy z warunkami ochrony krajobrazowej i przyrodniczej.
- **transportowym** jako układ komunikacji publicznej krajowej tj. obwodnicy miasta powiązanej regionalnie z systemem komunikacji podstawowej oraz międzynarodowej (drogi krajowej DK12 klasy GP oraz drogi krajowej nr 27(DK27)). Miasto Żary dysponuje siecią komunikacji kolejowej z dworcem kolejowym w centrum Starego Miasta z połączeniami kolejowymi pozwalającymi na skomunikowanie m.in. z Wrocławiem, Jelenią Górą, Legnicą, Żaganiem i Forst (Lausitz) w Niemczech. Lokalizacja kolei w centrum miasta z jednej strony ułatwia dostępność mieszkańcom i turystom, z drugiej strony powoduje kolizje z innymi systemami komunikacji (drogi, ciągi piesze). W Żarach funkcjonuje komunikacja miejska. Przewozy obejmują obszar miasta oraz gminy sąsiednie. Żary są miastem w bardzo dużym stopniu obciążonym ruchem samochodowym. Funkcja systemu transportowego, powinna zapewnić, sprawne, bezpieczne, ekonomiczne i nieuciążliwe dla środowiska przemieszczanie się osób i towarów do systemu komunikacji zewnętrznej. Przeptywające przez teren administracyjny miasta rzeki i ciek nie mają żadnego znaczenia transportowego.
- **infrastruktury technicznej** – jako układ uzbrojenia warunkujący rozwój miasta poprzez dostępność do urządzeń infrastruktury takich jak: sieci i stacje redukcyjne gazu, sieci i stacje elektroenergetyczne. Miasto wyposażone jest w sieć wodociągową i kanalizacyjną oraz stacje ujęć i uzdatniania wody. Poziom uzbrojenia stanowi dogodne warunki rozwoju przestrzennego Miasta.

Uwarunkowania środowiska przyrodniczego



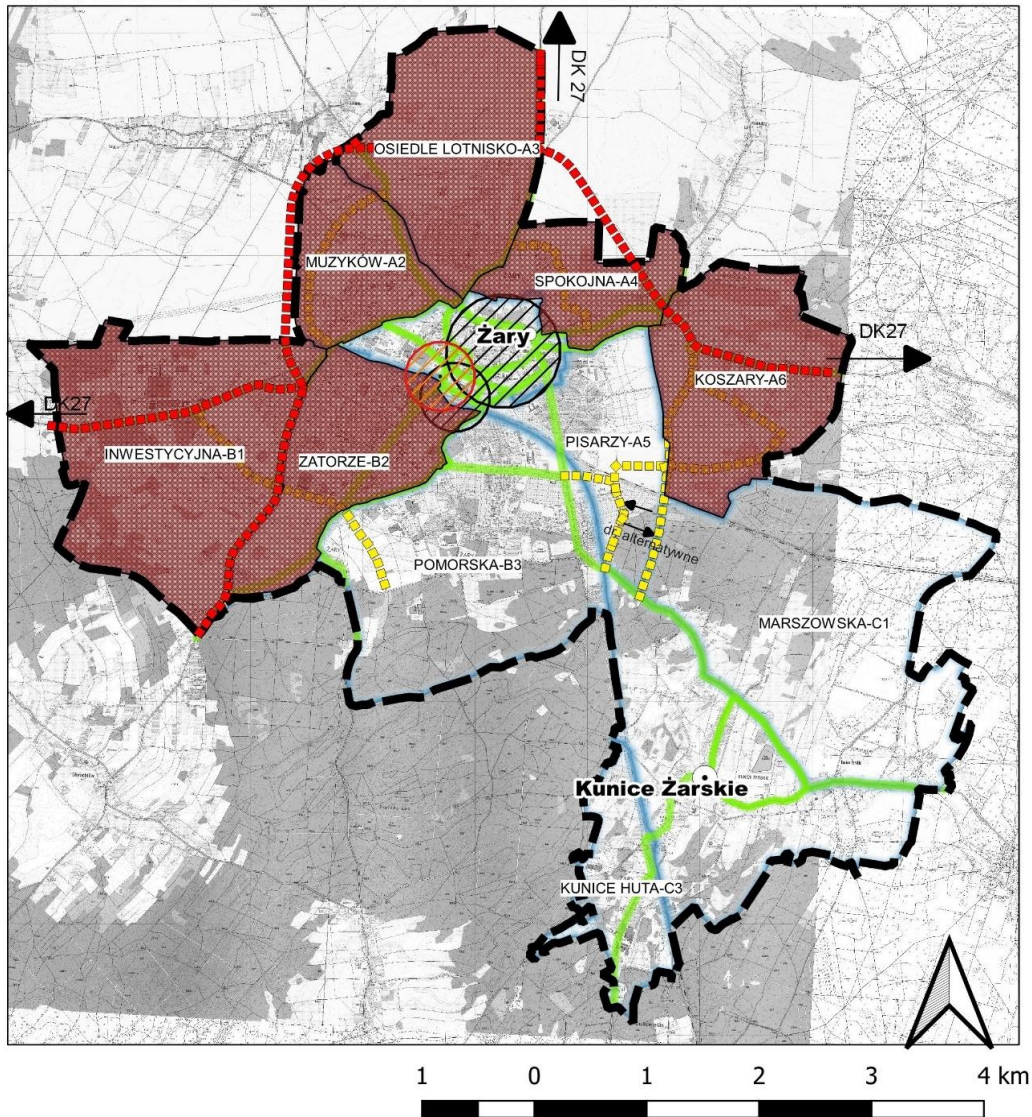
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■■■■ POWIĄZANIA DRÓG KRAJOWYCH ■■■■ TERENY ZAMKNIĘTE ■■■■ DROGI KOLEJOWE <p>OCHRONA ŚRODOWISKA</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ KOMPLEKSY LEŚNE ■ PASMA PREFERENCJI ZIELENI ■ PREFEROWANE KOMPLEKSY ZIELENI WYSOKIEJ | <p>OBSZARY CHRONIONEGO KRAJOBRAZU</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bory Bogumiłowskie ■ Las Żarski ■ OBSZAR NATURA 2000 ■ KORYTARZ EKOLOGICZNY • POMNIKI PRZYRODY ■ JCWPD ■ PLANOWANA STREFA POŚREDNIA UJĘĆ WODY |
|---|---|

Źródło: UM Żary

Układ komunikacyjny

Mapa 3 Układ transportowy w Żarach

ANALIZA DOSTĘPNOŚCI TRANSPORTOWEJ I ZBIOROWEJ W GRANICACH ADMINISTRACYJNYCH MIASTA ŻARY



Legenda

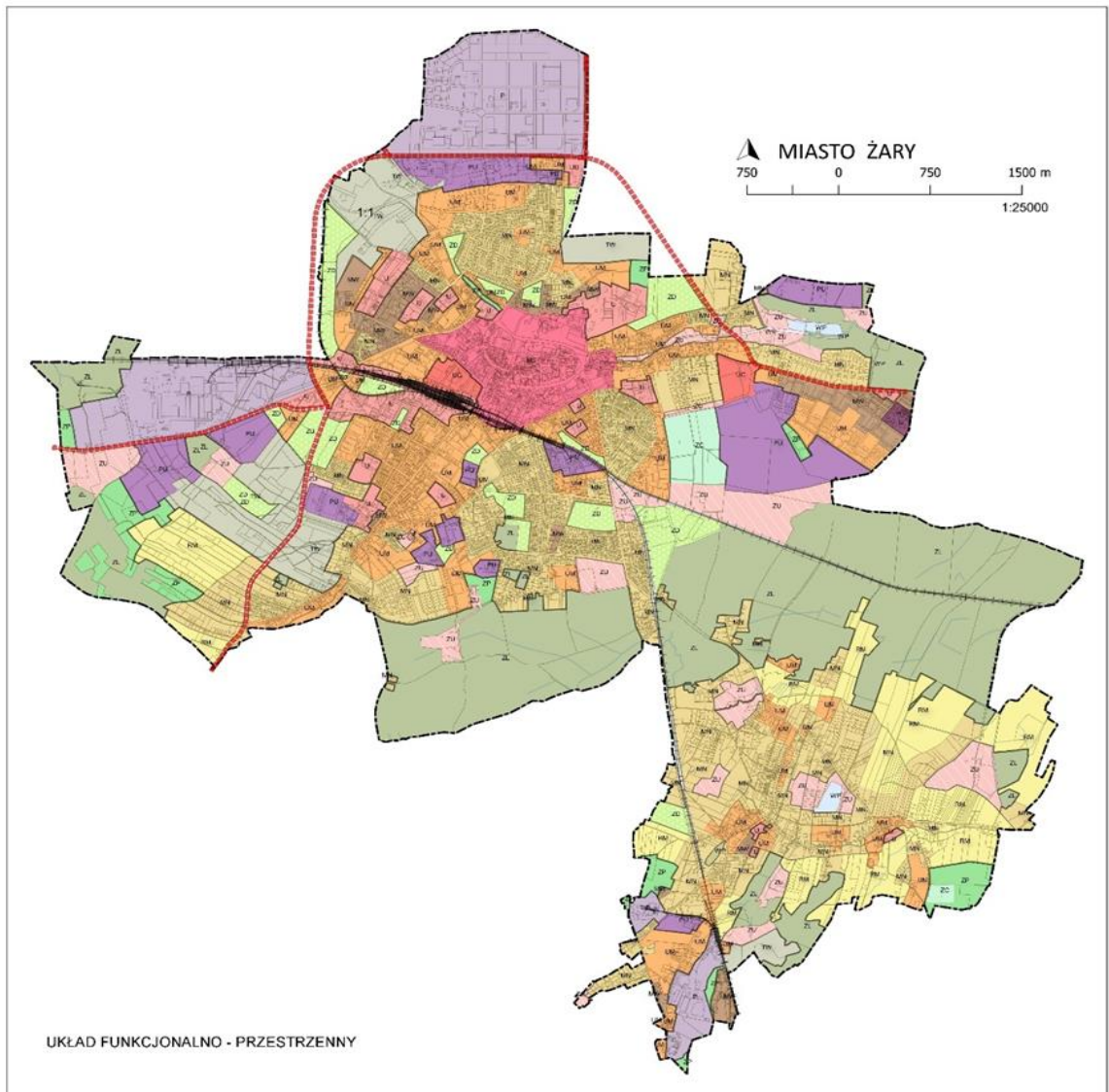
- JEDNOSTKI URBANISTYCZNE O DOBREJ DOSTĘPNOŚCI TRANZYTOWEJ
- STREGA DOSTĘPNOŚCI PIESZEJ DO DWORCA PKP
- STREFAA DOSTĘPNOŚCI PIESZEJ DO DWORCA PKS
- POWIAZANIA DRÓG KRAJOWYCH
- UKŁAD PODSTAWOWY
- DROGI PROJEKTOWANE

Źródło: UM Żary

Układ funkcjonalno – przestrzenny

Udział łącznej powierzchni terenów objętych miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego (683,7 ha) w ogólnej powierzchni miasta (3349,0 ha) wynosił na koniec 2013 r. (umowny termin ostatniej „Oceny zmian w zagospodarowaniu) - 20,4%. W okresie styczeń 2014 – wrzesień 2018 r. wzrost powierzchni terenów objętych nowymi planami wyniósł 154,1 ha (mpzp Centrum miasta w Żarach), a łączny udział terenów objętych mpzp w powierzchni miasta osiągnął 25,0%. Uwzględniając powierzchnię terenów leśnych (w granicach administracyjnych miasta wynoszącą ok. 689,0 ha) jako nie wymagających sporządzenia mpzp, można w przybliżeniu przyjąć, że łączna powierzchnia terenów miejskich (terenów zainwestowanych i terenów otwartych użytków rolnych) nie posiadających jeszcze planów miejscowych wynosi obecnie ok. 1822,2 ha, co stanowi ok. 54,4% powierzchni miasta.

Mapa 4 Układ funkcjonalno-przestrzenny w Żarach



FUNKCJE TERENÓW INWESTYCYJNYCH	FUNKCJE TERENÓW MIESZKANIOWYCH	FUNKCJE ZIELENI MIEJSKIEJ
U - USŁUGOWA	MS - ZABUDOWY ŚRÓDMIEJSKIEJ	ZL - TEREN LASÓW
PU - PRODUKCYJNO-USŁUGOWA	UM - USŁUGOWO- MIESZKANIOWA	ZP - TEREN ZIELENI URZĄDZONEJ
UC - USŁUG WIELKOPOWIERZCHNIOWYCH	MW - MIESZKANIOWA WYSOKIEJ INTENSYWNOŚCI	ZU - TEREN ZIELENI Z USŁUGAMI
P - PRODUKCYJNO-SKŁADOWA	MN - MIESZKANIOWA NISKIEJ INTENSYWNOŚCI	ZD - TEREN OGRODÓW DZIAŁKOWYCH
TW - WIELOFUNKCYJNA	RM - UŻYTKOWANIA ROLNICZEGO Z ZABUDOWĄ	ZC - TEREN CMENTARZA
		WP - TEREN WÓD POWIERZCHNIOWYCH

Źródło: UM Żary

4.1. Ustalenia i rekomendacje kształtowania polityki przestrzennej w gminie Żary o statusie miejskim

Głównym zadaniem polityki przestrzennej jest określenie sposobu organizacji struktury funkcjonalno-przestrzennej sprzyjającej realizacji ustalonych celów rozwojowych, z uwzględnieniem uwarunkowań, szans i zagrożeń wynikających ze zróżnicowanych cech przestrzeni oraz potrzeb zapewnienia uporządkowanego rozwoju przestrzennego i ładu w zagospodarowaniu. W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione ustalenia oraz rekomendacje dotyczące kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej, które wynikają z analizy obecnej sytuacji w zakresie zagospodarowania przestrzennego oraz jej planowania, z uwzględnieniem wypracowanych w Strategii Rozwoju Miasta Żary misji i wizji rozwoju.

Polityka przestrzenna jest jednym z najważniejszych obszarów podejmowanych działań dotyczących kształtowania przestrzeni oraz jej zrównoważonego rozwoju, czyli pogłębiania integracji przestrzennej miasta. W tym zakresie niezbędne jest zachowanie komplementarności z dokumentami wyższego rzędu, a więc m.in. bezpośrednio z polityką przestrzenną wyrażoną w obowiązującym Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego (PZPWL), co jest realizowane m.in. w procesie uchwalania planów miejscowych w mieście, ale również ze Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (SUIKZP, Studium) – na potrzeby dokumentu wzięto pod uwagę zapisy z projektu Studium, które jest aktualnie w trakcie procedury uchwalania.

Rekomendacje:

- Racjonalne gospodarowanie przestrzenią oraz kształtowanie ładu przestrzennego, oszczędne gospodarowanie terenami, w tym ochrona obszarów zieleni oraz unikanie kolizji w zagospodarowaniu przestrzennym;
- Zapobieganie rozpraszaniu zabudowy, dążenie do zwartości zabudowy, w tym zapobieganie rozwijaniu rozbudowy wzdłuż ciągów komunikacyjnych;
- Dostosowywanie nowej (lub rozbudowywanej) zabudowy do skali i wskaźników zabudowy istniejącej, a także z wykorzystaniem tradycyjnych form lokalnych, w tym szczególnie w zakresie zabudowy zabytkowej;
- Uzupełnianie zabudowy o infrastrukturę parkingową, techniczną, zieleni (izolacyjną i rekreacyjną), a także małą architekturę; przy czym zabudowę mieszkaniową można także uzupełniać o nieuciążliwe usługi;
- Zachowywanie wskazanego w studium podstawowego przeznaczenia terenów;
- Stosowanie zieleni izolacyjnej (drogi, cmentarze);
- Zapewnienie uzbrojenia terenu przed dopuszczeniem jego zabudowy;
- Zapobieganie procesom suburbanizacji i rozpraszania zabudowy powodujących degradację terenów otwartych przydatnych dla rolnictwa przez intensyfikację użytkowania terenów zainwestowanych;
- Zachowywanie rezerwy terenu dla ogólnodostępnych przestrzeni publicznych;

- Dążenie do zwartości i wielofunkcyjności zabudowy (skupianie zabudowy i zapewnianie bliskiej dostępności podstawowych funkcji);
- rozwój mieszkalnictwa rozwijany równoległe z realizacją niezbędnej infrastruktury społecznej, przede wszystkim usług z zakresu oświaty, ochrony zdrowia, opieki społecznej, kultury, sportu, a także przestrzeni publicznych, w tym zielonych terenów rekreacyjnych, ciągów pieszych i ścieżek rowerowych;
- Recykling przestrzeni – wykorzystywanie w pierwszej kolejności terenów opuszczonych lub zdegradowanych („brownfield”) zamiast wchodzenia na nowe, niezagospodarowane tereny („greenfield”);
- Dalsze zwiększanie odsetka powierzchni pokrytej planami miejscowymi, ograniczających ekspansję zabudowy realizowanej w oparciu o wydawane decyzje o warunkach zabudowy.
- Ochrona środowiska oraz racjonalne wykorzystanie jego zasobów;
- Ochrona zasobów wodnych;
- Zachowanie i zwiększenie skuteczności ochrony terenów o najwyższych walorach przyrodniczych i krajobrazowych oraz kształtowanie spójnego systemu obszarów chronionych i powiązań ekologicznych;
- Zapobieganie zagrożeniom i zanieczyszczeniom środowiska oraz minimalizowanie ich negatywnych skutków, w tym ograniczenie negatywnych skutków zjawisk naturalnych oraz zapobieganie zagrożeniom i zanieczyszczeniom środowiska spowodowanym działalnością człowieka;
- Ochrona dziedzictwa kulturowego:
 - ✓ Zachowanie i ochrona zabytkowych obiektów i założeń przestrzennych, zwłaszcza średniowiecznego układu urbanistycznego centrum (utworzenie parku kulturowego);
 - ✓ Zachowanie i ochrona walorów przestrzeni, w tym walorów krajobrazu kulturowego;
 - ✓ Zachowanie i ochrona współczesnego materialnego dziedzictwa kulturowego;
 - ✓ Ochrona pozostałych zasobów i elementów dziedzictwa kulturowego, w tym zasobów niematerialnych;
 - ✓ Ochrona dziedzictwa kulturowego, w szczególności terenu zamku I Pałacu.
- Utrzymanie i powiększanie terenów zieleni w mieście oraz tworzenie struktur przewietrzania.
- Ochrona oraz rekultywacja lasów, w tym w szczególności obszarów najcenniejszych – starodrzewu, obszarów chronionych itp., a także ich udostępnianie społeczeństwu;
- Utrzymanie zieleni otwartej wzdłuż głównych cieków naturalnych w obszarach objętych ochroną;
- Poprawa jakości powietrza oraz stanu hydrologicznego wód powierzchniowych;
- Utrzymanie korytarzy przewietrzających oraz ciągłości klinów zieleni śródmiejskiej;
- Łagodzenie niekorzystnych skutków zmian środowiskowych poprzez wprowadzanie w przestrzeni miejskiej rozwiązań z zakresu błękitno-zielonej infrastruktury, w tym m.in.: ogrodów deszczowych, ogrodów wertykalnych, zielonych dachów, niecek retencjonujących wody opadowe, parków kieszonkowych;
- Kształtowanie struktur przestrzennych wzmacniających jakość środowiska przyrodniczego;
- Tworzenie tematycznych szlaków turystycznych;

- Wzmacnianie powiązań funkcjonalno-przestrzennych pomiędzy miastem a gminami ŻŻOF, poprzez tworzenie i realizowanie wspólnych projektów rozwojowych i przedsięwzięć inwestycyjnych;
- Podniesienie poziomu życia mieszkańców poprzez rozwój i modernizację bazy usług publicznych, bazy rekreacyjnej oraz infrastruktury przeciwpowodziowej;
- Rozwój różnych form rekreacji, usług turystycznych i usług kultury, rozwój turystyki rowerowej;
- Rozwój gospodarczy MOF z zastosowaniem zasad zrównoważonego rozwoju;
- Wzmacnianie potencjału gospodarczego i społecznego ośrodka subregionalnego stymulującego rozwój obszaru funkcjonalnego;
- Rozwój inkubatorów nowych technologii oraz instytucji otoczenia biznesu;
- Rozwój zainwestowania i powiększanie istniejących specjalnych stref ekonomicznych i stref gospodarczych;
- Rozwój terenów inwestycyjnych przy zapewnieniu wymaganego uzbrojenia i dogodnego powiązania komunikacyjnego z głównymi szlakami transportowymi;
- Rozwój kapitału ludzkiego oraz wzrost poziomu życia mieszkańców;
- Rozwój oferty usługowej w centrum miasta;
- Dążenie do zapewnienia wysokiego standardu życia oraz ochrony zdrowia mieszkańców przy jednoczesnym umożliwieniu rozwoju gospodarczego miasta;
- Rozbudowa i poprawa jakości dróg gminnych, w tym dążenie do segregacji ruchu (ścieżki rowerowe, uwzględnienie potrzeb pieszych);
- Poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru w wymiarze lokalnym, regionalnym i krajowym z uwzględnieniem modernizacji dróg krajowych 12 i 27 i łącznika między DK12 i 27 ;
- Poprawa jakości dróg publicznych;
- Budowa ścieżek rowerowych – stworzenie rozwiązań systemowych przez rozwój infrastruktury, powiązanie tras i ścieżek rowerowych;
- Rozwój infrastruktury dla ruchu pieszego;
- Kształtowanie struktur przestrzennych przy uwzględnieniu dążenia do minimalizowania transportochłonności układu przestrzennego;
- Lokalizowanie nowej zabudowy mieszkaniowej w sposób umożliwiający mieszkańcom maksymalne wykorzystanie publicznego transportu zbiorowego jako podstawowego środka transportu;
- Zapewnianie rozwiązań przestrzennych, ułatwiających przemieszczanie się pieszych i rowerzystów w oparciu o koncepcję przygotowaną dla ŻŻOF.

Kształtowanie nowej zabudowy mieszkaniowej powinno się odbywać w ramach strefy dopuszczonego zainwestowania poprzez tworzenie zwartej zabudowy w postaci enklaw, wypełnianie luk oraz poprzez realizację nowych budynków w bezpośrednim sąsiedztwie terenów zainwestowanych, wzdłuż istniejących dróg. Działania w zagospodarowaniu przestrzennym zakładają przeciwdziałanie rozpraszaniu zabudowy mieszkaniowej jako zjawiska niekorzystnego z punktu widzenia wyposażenia terenów w infrastrukturę techniczną.

Zakłada się sukcesywne powiększanie terenów mieszkaniowych co będzie wynikać z potrzeby zaspokajania bieżących potrzeb mieszkaniowych.

Rozwojowi zabudowy mieszkaniowej powinien towarzyszyć rozwój infrastruktury społecznej oraz technicznej. Przyrost zabudowy mieszkaniowej i efektywne jego wykorzystanie może przyczynić się do podniesienia atrakcyjności zamieszkiwania w mieście.

4.2. Obszary Strategicznej Interwencji

Obszary Strategicznej Interwencji (OSI) to obszary o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych lub przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do którego kierowana jest interwencja publiczna łącząca inwestycje finansowane z różnych źródeł, w tym w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne i w zasoby ludzkie, lub rozwiązania regulacyjne².

Obszary Strategicznej Interwencji- określone na poziomie krajowym

Zgodnie z zapisami Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju 2030 a także Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 na terenie kraju jako obszary strategicznej interwencji zostały wskazane m.in. **miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze.**

Do grupy tych miast (miasta powyżej 20 tys. mieszkańców z wyłączeniem miast wojewódzkich oraz mniejsze, z liczbą ludności pomiędzy 15-20) zaliczono również Żary (utrata funkcji – niekorzystna sytuacja społeczno-gospodarcza).

Przy delimitacji takich miast brano pod uwagę problemy rozwojowe związane są ze spadkiem liczby ludności (zwłaszcza wykształconej, w wieku produkcyjnym), starzeniem się populacji, niedopasowaniem podaży do popytu na rynku pracy, osłabieniem bazy ekonomiczno-budżetowej samorządów oraz z niewystarczającą dostępnością transportową (w tym powiązaniami transportem zbiorowym z innymi miastami i regionami³). W odniesieniu do Żar należy podkreślić zidentyfikowany brak nowych stref inwestycyjnych przeznaczonych na rozwój działalności gospodarczej.

W KSRR 2030 zadedykowane miastom średnim tracącym funkcje społeczno-gospodarcze następujące cele:

- odbudowa bazy gospodarczej
- rozwój przedsiębiorczości oraz inwestycji
- zwiększenie atrakcyjności osiedleńczej
- rewitalizacja
- poprawa jakości zarządzania rozwojem
- poprawa jakości świadczenia usług publicznych⁴

² KSRR 2030

³ SRWL 2030

⁴ Tamże

Żary jako miasto należące do tej grupy ośrodków miejskich od 2021 realizuje projekt pt. „Żary, tu chcę żyć!!!” (w ramach Programu Rozwój Lokalny współfinansowanego ze środków EOG i funduszy norweskich).

Obszary Strategicznej Interwencji- określone na poziomie regionalnym

Obszary Strategicznej Interwencji -na poziomie Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 (SRWL) w odniesieniu do Strategii Rozwoju gminy Żary o statusie miejskim na lata 20224-2030.

W Strategii Rozwoju Województwa 2030 uwzględniono obszary strategicznej interwencji, w których uwzględniono obszar miasta Żary. Wskazano również pożądane kierunki interwencji dla każdego z OSI. Zidentyfikowane cele operacyjne odpowiadają przewidzianym do realizacji kierunków działań.

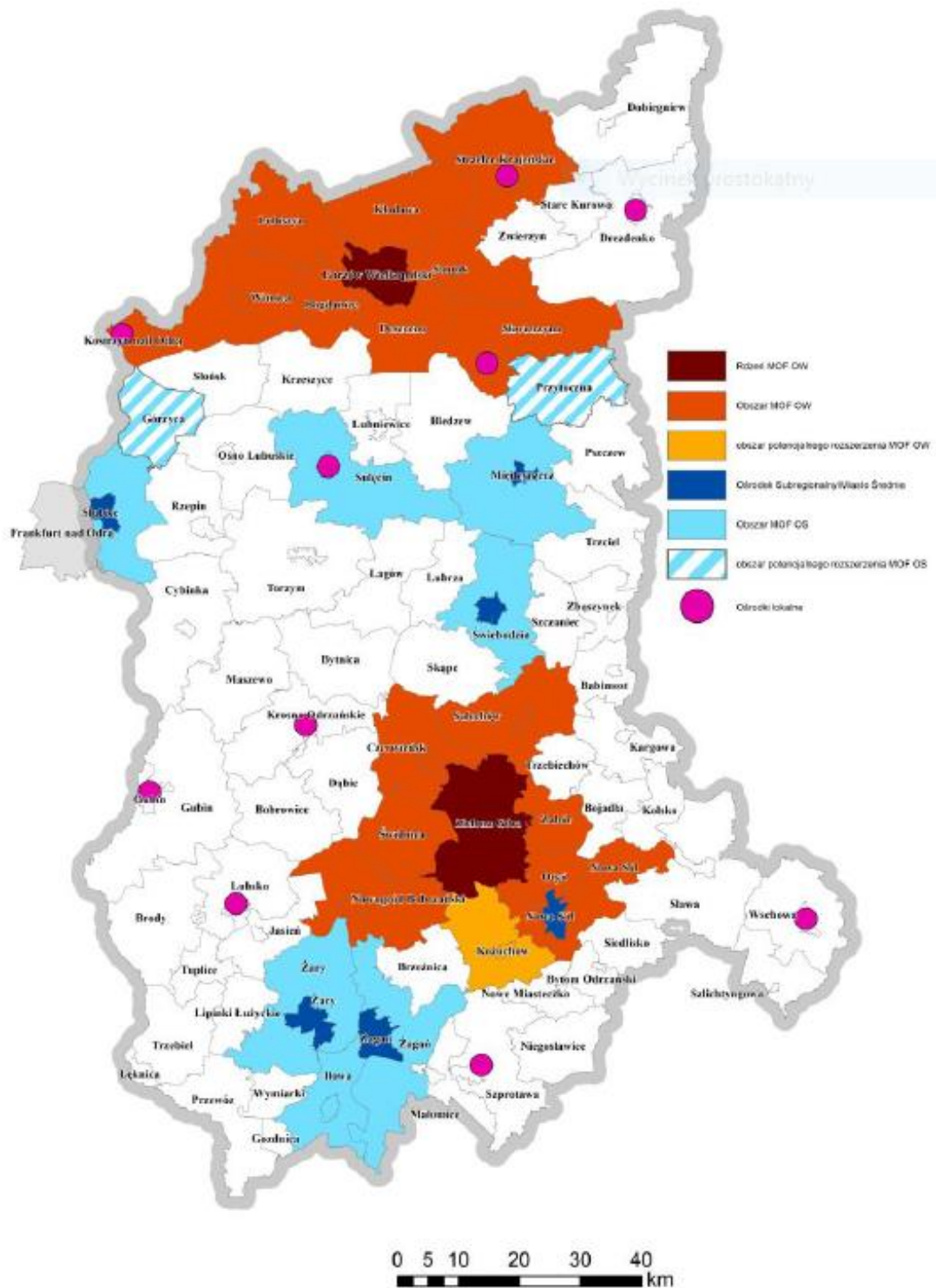
Tabela 3 OSI w SRWL 2030-Miejskie Obszary Funkcjonalne ośrodków wojewódzkich

Lp.	OSI -SRWL	Koncentracja interwencji publicznej/zgodnie z SRWL
1.	Miejskie Obszary funkcjonalne ośrodków wojewódzkich-Gorzowa Wlkp. i Zielonej Góry	Nie dotyczy
2.	Miejskie obszary funkcjonalne ośrodków subregionalnych i lokalnych Żary zaliczają się do tej grupy ośrodków, czyli do miast powyżej 20 tys. mieszkańców. Żary wraz z Żaganiem i sąsiednimi gminami tworzą swój obszar funkcjonalny (Żarsko-Żagański Obszar Funkcjonalny), tj. gminami wiejskimi Żary i Żagań oraz gminą Iłowa. Żary, a także Żagań zostały również zdefiniowane jako OSI ze względu na wskazanie tych ośrodków w krajowych dokumentach strategicznych w grupie miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze.	Interwencja skierowana dla miast subregionalnych i lokalnych powinna obejmować m.in. <ul style="list-style-type: none"> • rozwój przedsiębiorczości oraz przygotowanie (uzbrojenie) terenów inwestycyjnych; • projekty rewitalizacyjne; • poprawę jakości świadczenia usług publicznych; • inwestycje związane z polepszeniem jakości środowiska naturalnego; • podnoszenie kompetencji i umiejętności mieszkańców; • wspieranie rozwiązań o charakterze Smart City; • wspomaganie rozwoju powiązań funkcjonalnych, w tym sąsiadujących ośrodków subregionalnych; i lokalnych; • wsparcie infrastruktury mieszkalnictwa. Zgodnie z zapisami Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030, promowanym modelem realizacji polityki rozwoju w ramach miejskich obszarów funkcjonalnych powinny być partnerstwa samorządowe ukierunkowane na osiągnięcie wspólnych celów. Żary wraz z Żaganiem w ramach ŻŻOF opracowały wspólną strategię działania i kierunki rozwoju, które pozwolą Żarom oraz pozostałym partnerom na rozwiązanie wspólnych problemów i wykorzystanie potencjałów.
3.	Obszary wiejskie	Nie dotyczy Żary mają status gminy miejskiej
4.	Obszary przygraniczne W województwie lubuskim terytorialnie wyróżnić można dwa	Główne rekomendowane działania w ramach interwencji to: Konieczna jest interwencja publiczna ułatwiająca komunikację przez rzeki graniczne w formie kładek pieszo-rowerowych, mostów i przepraw promowych. Transport tego typu ułatwi transgraniczne kontakty społeczne, współpracę gospodarczą oraz przyczyni się do ożywienia turystyki w regionie.

	<p>pasy. Pierwszy obejmuje 10 gmin – Brody, Cybinka, Górzycza, Gubin (gmina miejska), Gubin (gmina wiejska), Kostrzyn nad Odrą, Łęknica, Przewóz, Słubice, Trzebiel bezpośrednio przylegające do granicy, w których występuje silne oddziaływanie transgraniczne. Drugi pas to to przygraniczne podregiony gorzowski i zielonogórski (NUTS 3), które obejmują programy współpracy transgranicznej w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Oba podregiony wypełniają cały obszar województwa lubuskiego. Żary leżą w drugim pasie.</p>	<p>Ważnym kierunkiem interwencji polityki regionalnej w stosunku do obszarów przygranicznych jest wspomaganie procesu ich integracji z głównymi obszarami aktywności gospodarczej, dzięki zapewnianiu rozwoju powiązań funkcjonalnych po obu stronach granicy. Wiązać się to powinno m.in. z realizacją projektów infrastrukturalnych i zwiększeniem gęstości połączeń drogowych i kolejowych. Konieczne są ponadto działania na rzecz poprawy standardów życia, wzrostu konkurencyjności i atrakcyjności obszarów przygranicznych, zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym poprzez inwestycje w infrastrukturę techniczną, edukację i kulturę</p> <p>Żary od lat podejmują działania w ramach inicjatyw i działań transgranicznych, przede wszystkim w zakresie kultury, turystyki, sportu, edukacji czy spraw społecznych.</p>
5.	<p>Obszary zagrożone powodzią Żary nie należą do grupy gmin szczególnie zagrożonych powodzią (zgodnie z SRWL to 62 gminy)</p>	<p>Zgodnie z zapisami Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 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.</p> <p>Lista działań planowanych do realizacji na terenie województwa lubuskiego wskazana została w aktualizacji Planie zarządzania ryzykiem powodziowym dla obszaru dorzecza Odry, który stanowi załącznik do rozporządzenie Ministra infrastruktury z dnia 26 października 2022 r.</p>

Źródło: Opracowanie na podstawie Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

Mapa 5 Obszary Strategicznej Interwencji - Miejskie obszary funkcjonalne województwa lubuskiego







Źródło: Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

5. Oczekiwane rezultaty- wskaźniki realizacji celów Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033

Wskaźniki benchmarkowe. Poniższe wskaźniki odnoszą się do konkurencyjności miasta Żary i należy je badać w odniesieniu do miast – konkurentów: Bolesławiec, Nowa Sól, Żagań.








Tabela 4 Wskaźniki benchmarkowe

Lp.	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Wartość bazowa	Źródło danych	Oczekiwany trend/uwagi
1.	Średnie wynagrodzenie w powiecie	PLN/%	2021 5659 Żary 5022 średnia w grupie porównawczej	GUS/MRL	W ocenie należy uwzględnić różnicę pomiędzy Żarami a innymi miastami (miasta konkurencji: Bolesławiec, Nowa Sól, Żagań) oraz dynamikę zmiany 
2.	Liczba zarejestrowanych bezrobotnych absolwentów na 1000 mieszkańców	osoby	2021r. 0,64 Żary 1,09 średnia w grupie porównawczej	MRL	Wskaźnik należy zmierzyć i prezentować w odniesieniu do miast konkurentów: Bolesławiec, Nowa Sól, Żagań 
3.	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON na 1000 mieszkańców	sztuka	2021r 130,29 Żary 119,87 średnia w grupie porównawczej	MRL	Wskaźnik należy zmierzyć i prezentować w odniesieniu do miast konkurentów: Bolesławiec, Nowa Sól, Żagań 
4.	Stopa bezrobocia rejestrowanego	%	2021r 3,3%Żary 3,93 średnia w grupie porównawczej	GUS(Polska w liczbach)	Wskaźnik należy zmierzyć i prezentować w odniesieniu do miast konkurentów: Bolesławiec, Nowa Sól, Żagań 

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5 Wskaźniki realizacji celów strategicznych

Cel Strategiczny 1: Miasto i My. Zmieniamy się razem.						
Lp.	Nazwa wskaźnika	Źródła danych	Rodzaj miary	Rok bazowy 2022	Częstotliwość pomiaru	Oczekiwany trend
1.	Stosunek liczby miejsc w żłobkach do liczby dzieci w wieku od 0 do 3 lat	Rejestr żłobków i klubów dziecięcych https://empatia.mpips.gov.pl /UM Żary	%	34,38	Raz na dwa lata	↑
2.	Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	GUS -BDL	%	45,4	Raz na trzy lata	↓ →
3.	Wydatki z budżetu JST na dotacje bieżące do organizacji pożytku publicznego na 1000 mieszkańców (średnia trzyletnia)	MRL ocena potencjału rozwoju gmin	PLN	88 190,2 ⁵	Raz do roku	↑
4.	Liczba osób głoszących na projekty budżetu obywatelskiego	UM Żary	osoba	1443 ⁶	Raz w roku	↑
5.	Liczba przeprowadzonych konsultacji społecznych z mieszkańcami, niewynikających z przepisów ustaw, a przeprowadzonych z inicjatywy prezydenta miasta oraz rady miasta	UM-Żary	Szt.	3	Raz w roku	↑
6.	Liczba użytkowników korzystających z profilu zaufanego lub ePUAP w kontaktach z instytucjami gminy na 1000 mieszkańców	UM Żary	%	15,15	Raz w roku	↑
7.	Liczba wspólnych projektów podejmowanych z udziałem gmin ŻŻOF	UM Żary/biuro ŻŻOF	Szt.	0 ⁷	Raz na trzy lata	↑
Cel Strategiczny 2: Zmieniamy Żary w zielono-niebieskie miasto.						
Lp.	Nazwa wskaźnika	Źródła danych	Rodzaj miary	Rok bazowy 2022	Częstotliwość pomiaru	Oczekiwany trend
1.	Powierzchnia obiektów komunalnych poddanych termomodernizacji.	UM Żary	m ²	bd	Raz natrzy lata	↑

2.	Produkcja energii elektrycznej z instalacji OZE	UM Żary	MWh/rok	1574 ⁸	Raz na pięć lata	
3.	Odsetek powierzchni miasta objęty systemem kanalizacji deszczowej.	UM Żary/ZWiK Żary	%	bd ⁹	Raz na pięć lat	
4.	Udział powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni gminy	MRL	%	1,9 ¹⁰	Raz na pięć lat	
5.	Średnioroczne stężenie PM 10	UM Żary– dane z monitoringu jakości powietrza w gminie	µg/m3	19	Raz w roku	
6.	Reedukacja emisji CO ₂ ¹¹	UM Żary	Równoważnik CO ₂ / tona	2199	Raz na pięć lat	
Cel Strategiczny 3: Zróbmy lepszy biznes						
Lp.	Nazwa wskaźnika	Źródła danych	Rodzaj miary	Rok bazowy 2022	Częstotliwość pomiaru	Oczekiwany trend
1.	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w CEIDG według miejsca prowadzenia działalności na 1000 mieszkańców	Rejestr CEIDG / UM Żary/ Wydział Spraw Obywatelskich– w zakresie danych z Rejestru mieszkańców	sztuka	134,4	Raz w roku	
2.	Liczba podmiotów gospodarczych prowadzących działalność profesjonalną, naukową i techniczną na 1000 mieszkańców	BDL GUS - dane dot. podmiotów zarejestrowanych w sekcji M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna dział 72	sztuka	2/35,19	Raz w roku	

⁵ Dane dotyczą ostatniego dostępnego pomiaru w MRL (2021).

⁶ Dane z roku 2023. W roku 2023 zmienione zostały procedury dot. organizacji BO.








⁷ Partnerzy ŻŻOF w roku 2021 zakończyli realizację trzech wspólnych projektów. Projekty te nie obejmowały gminy Iłowa.

⁸ Dane z 2020 r. z UM Żary


⁹ Dane będą dostępne w kwietniu 2024 r.

¹⁰ Dane dot. roku 2021 i pochodzą z Monitora Rozwoju Lokalnego.

¹¹ Dane na podstawie Programu Gospodarki Niskoemisyjnej Gminy Żary o statusie miejskim z perspektywą obowiązywania na lata 2021-2025; dane dot. sumy efektów zrealizowanych do 2020 r. zadań wpisanych do PGN.

	(PKD: sekcja M dział 72 Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna)	/GUS-BDL /				
3.	Liczba podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w sekcji R dział 90 PKD na 1000 mieszkańców (PKD: sekcja R działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją dział 90 Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką)	BDL GUS -dane dot. podmiotów zarejestrowanych w sekcji R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, Dział 90 - Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką - GUS BDL	sztuka	15/35,19	Raz w roku	
4.	Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON w Sekcji I – dział 56 Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) na 1000 mieszkańców	BDL GUS -dane dot. podmiotów zarejestrowanych w Sekcji I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi Dział 56 GUS BDL	sztuka	118/35,19	Raz w roku	
5.	Powierzchnia nowych terenów inwestycyjnych	UM Żary	ha	0	rocznie	
Cel Strategiczny 4: Miasto przyjazne i dostępne						
Lp.	Nazwa wskaźnika	Źródła danych	Rodzaj miary	Rok bazowy 2022	Częstotliwość pomiaru	Oczekiwany trend
1.	Odsetek budynków użyteczności publicznej spełniających standardy dostępności w gminie	UM Żary	%	bd ¹²	Raz na trzy lata	
2.	Odsetek powierzchni gminy objęty MPZP	UM Żary	%	27,1	Raz na trzy lata	
3.	Długość dróg rowerowych na 10000 mieszkańców	UM Żary	km	7,96	Raz na cztery lata	
4.	Liczba pasażerów korzystających z komunikacji publicznej (autobusy miejskie) na terenie miasta	UM Żary – dane wg. Sprzedaży biletów	szt	445 254	Raz na dwa lata	

¹² Wartość wskaźnika zostanie ustalona w 2024r.

5.	Liczba wypożyczeń rowerów miejskich	UM Żary system rowerów miejskich	liczba	4096	rocznie	
----	-------------------------------------	----------------------------------	--------	------	---------	---

Źródło: opracowanie własne

6. System wdrażania i monitorowania Strategii Rozwoju gminy Żary o statusie miejskim na lata 2024-2033

5.1. System zarządzania w ramach Strategii

System wdrażania został przygotowany w oparciu o system i zasady opracowane na potrzeby Planu Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego dla Miasta Żary w ramach projektu „Żary, tu chcę żyć!!!”. Strategia Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2024-2033. jest kontynuacją obu dokumentów, ich założeń strategicznych i najważniejszych przyjętych rozwiązań.

Zarządzanie w ramach Strategii wykorzystuje sprawdzone rozwiązania z systemu realizacji PRL oraz PRI. Rada Rozwoju Miasta, która została powołana w 2020 r. w trakcie opracowania PRL/PRI pełni swoją rolę doradczą i opiniującą, w ramach realizacji Strategii nadal powinna ją pełnić. Wykorzystanie jej w procesie zarządzania Strategią zapewni ciągłość procesu i ugruntuje zaangażowanie członków Rady w sprawę dot. rozwoju miasta. Dodatkowo zostaną również zaangażowane pozostałe społeczne ciała doradczo-opiniujące, które aktywnie włączają się w sprawy miasta.

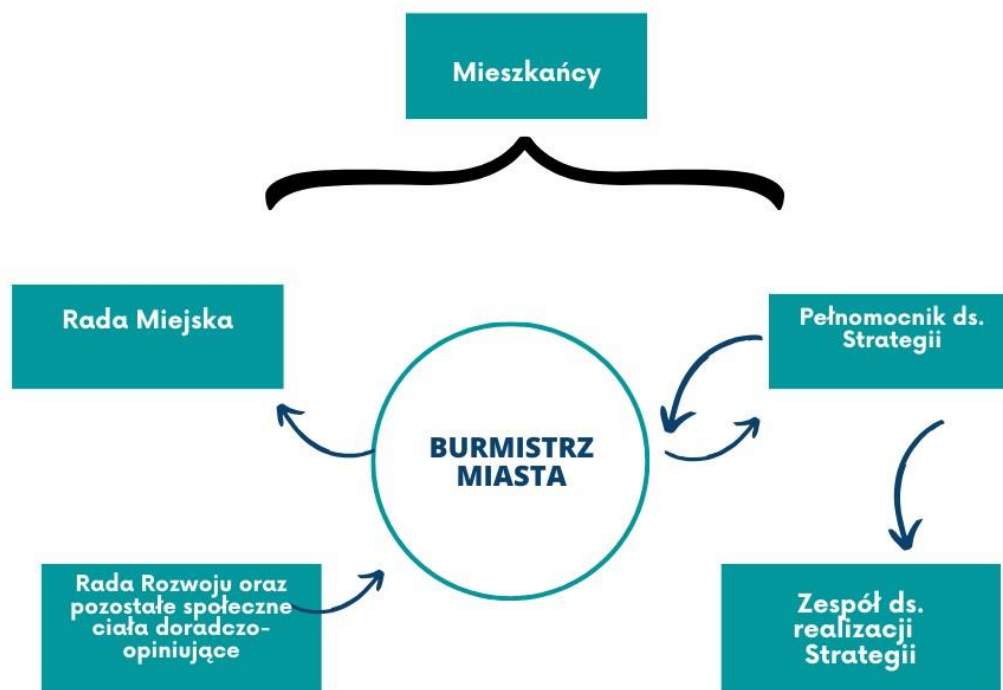
Tabela 6 Podmioty w systemie zarządzania S

Podmiot	Zakres zadań/zakres odpowiedzialności
Rada Miejska	Przyjmuje Strategię i jej aktualizacje/zmiany (podejmuje decyzje o charakterze strategicznym) Zapoznaje się z rekomendacjami wynikającymi z prowadzonych badań /analiz ewaluacyjnych. Wnosi o wprowadzenie zmian do Strategii.
Burmistrz	Właściciel Strategii, zarządza dokumentem; podejmuje decyzje o kierunkach realizacji, zmianach i aktualizacjach dokumentu; współpracuje z Radą Miejską, Radą Rozwoju oraz pozostałymi ciałami doradczo-opiniującymi w Żarach; jest liderem procesu zmian rozwojowych, odpowiada także za kształt systemu realizacji i jego efektywne działanie (wydawanie zarządzeń, motywowanie pracowników; zapewnienie zasobów i środków niezbędnych do realizacji Strategii). Zadaniem Burmistrza jest również podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących inicjowania, organizacji i sposobu zarządzania, wskazywania źródeł finansowania inwestycji Ponadto Burmistrz integruje zasoby, a także stymuluje i koordynuje działania dot. realizacji Strategii
Zespół ds. realizacji Strategii/Pełnomocnik ds. Strategii	Zespół składa się z pracowników Urzędu Miasta wskazanych przez Burmistrza; jest to zespół operacyjny, odpowiedzialny za realizację Strategii; kieruje nim Pełnomocnik ds. Strategii; Zespół przygotowuje raporty roczne z monitorowania Strategii, odpowiada za bieżące monitorowanie celów Strategii (również w kontekście dokonywania jej aktualizacji), organizację ewaluacji Strategii, wdrażanie rekomendacji z ewaluacji itp. Pełnomocnik ds. Strategii powoływany jest przez Burmistrza.

Urząd Miasta/Miejskie Jednostki Organizacyjne	Odpowiadają za realizację Strategii i wynikających z niej zadań/inwestycji, które realizują cele i wskaźniki zapisane w Strategii; sprawozdają z ich realizacji, informują o postępie w realizacji i ryzykach z tym związanych. Przygotowują i przekazują dane niezbędne do przygotowania raportu rocznego z realizacji Strategii.
Rada Rozwoju oraz pozostałe ciała doradczo-opiniujące w Żarach	Podmioty o charakterze opiniującym oraz doradczym, reprezentują interesy mieszkańców oraz pozostałych interesariuszy; uczestniczą w procesie monitorowania i ewaluacji Strategii; opiniują raporty roczne z realizacji Strategii, raporty ewaluacyjne wraz z rekomendacjami; Raporty roczne przekazywane są do opiniowania przez Pełnomocnika ds. Strategii.
Mieszkańcy/Partnerzy	Uczestniczą w procesie konsultacji społecznych dot. dokumentu, jego zmian, ewaluacji, raportów z konsultacji społecznych, działań związanych z realizowanymi inwestycjami miejskimi (spotkania informacyjne, spacery plenerowe, itp.).

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4 Schemat zarządzania w ramach Strategii



Źródło: opracowanie własne

Procedura aktualizacji Strategii

Monitorowanie realizacji celów będzie stanowić podstawę do podejmowania decyzji ws. zmian i korekt w dokumentach, po to, aby dalsza realizacja przebiegała prawidłowo.

Za wprowadzanie zmian/korekt Strategii jest odpowiedzialny Pełnomocnik ds. Strategii, który identyfikuje obszar/obszary wymagające zmian, zakres zmiany, przyczynę, ich skutki i ryzyka, po przedstawieniu propozycji przez Zespół ds. realizacji Strategii. Propozycja zmian/korekty lub aktualizacji jest przedstawiana Burmistrzowi Miasta. Po jego akceptacji niezbędne jest przyjęcie wprowadzonych i skonsultowanych (z mieszkańcami/interesariuszami oraz Radą Rozwoju) zmian przez Radę Miejską.

Pełnomocnik ds. Strategii podejmuje decyzję o rekomendowaniu zmian/korekt na podstawie informacji przekazywanych przez Zespół. Zadaniem Zespołu jest analizowanie danych pochodzących z monitorowania w celu identyfikowania ryzyk, zagrożeń, stanu realizacji finansowej i rzeczowej, reagowaniem na opóźnienia i niepożądane zmiany w trendach dot. sytuacji społeczno-gospodarczej. Raport z procesu monitorowania podlega analizie Pełnomocnika, jest też konsultowany z Radą Rozwoju. Raporty z monitorowania są udostępniane mieszkańcom, na ogólnodostępnej platformie komunikacji (stosowanej przez miast do prowadzenia konsultacji społecznych). Tam są poddawane konsultacjom propozycje zmian w Strategii oraz raporty z ewaluacji i monitorowania.

System monitoringu oraz zasady pomiaru i doboru wskaźników

System wskaźników dla Strategii został zawarty w tabelach nr 4 i 5. Odzwierciedla on oczekiwane rezultaty wdrożenia celów i kierunków działań zaplanowanych w części planistycznej dokumentu.

Pomiar wskaźników dokonywany jest zgodnie z określonymi w dokumencie zasadami i terminami oraz w oparciu o dane zbierane przez Zespół ds. realizacji Strategii. Źródła danych stanowią zarówno dane własne miasta jak i zasoby statystyki publicznej, w zależności od wskaźnika. Dla wskaźników jako rok bazowy przyjęto rok 2022. Nie określono wartości docelowych tylko oczekiwane/spodziewane trendy zmiany tych wartości.

Monitoring został zaplanowany dwóch poziomach: monitoring realizacji przedsięwzięć (realizujących cele i kierunki działań), monitoring stopnia realizacji celów Strategii.

Monitoring będzie miał również wymiar jakościowy, a tym samym stanie się użyteczny dla planowanego procesu ewaluacji rezultatów Strategii, tj. będzie prowadzony w odniesieniu do zachodzących zmian społeczno-gospodarczych w mieście będących skutkiem zaplanowanych kierunków działań w dokumencie.

Podmioty biorące udział w procesie monitorowania:

- Rada Miejska i Burmistrz Miasta
- Zespół ds. realizacji Strategii (może korzystać również ze wsparcia zewnętrznych ekspertów)
- Rada Rozwoju oraz pozostałe ciała opiniująco-doradcze
- Mieszkańcy/partnerzy

5.2. Główne założenia systemu monitorowania

- Zespół ds. realizacji Strategii przygotowuje raporty roczne służące bieżącemu monitorowaniu postępów dla Pełnomocnika d. Strategii; raporty podlegają opiniowaniu przez Radę Rozwoju, a następnie prezentowane są Radzie Miejskiej jako element Raportu o stanie Miasta.

- Raporty roczne są kierowane do Rady Rozwoju w celu ich zaopiniowania. Raporty publikowane są również na platformie komunikacji z mieszkańcami w celu ich skonsultowania.
- Raporty roczne w zakresie postępów w realizacji Strategii są przygotowywane do końca I kwartału roku następującego po roku, którego dotyczą. Raporty stanowią również jakościowe podsumowanie realizacji Strategii.
- Raporty roczne są wykorzystywane również do ewaluacji Strategii, ponieważ stanowią podsumowanie postępów w realizacji założonych celów i kierunków działań. Mogą również stanowić podstawę do wszczęcia procedury zmian/aktualizacji Strategii, tj. na podstawie rekomendacji i zaleceń wynikających z prowadzonych ewaluacji.

5.3. Ewaluacja Strategii

Celem prowadzenie ewaluacji, czyli oceny Strategii jest określenie jej wpływu rozwój miasta, dostarczenia pogłębionych informacji dla osób i podmiotów zarządzających miastem oraz mieszkańców i pozostałych interesariuszy nt. stanu miasta, postępów dot. realizacji założonych celów i kierunków działań, skuteczności, trafności przyjętych rozwiązań, ich adekwatności do celów i określonych narzędzi działania.

Celem ewaluacji jest również zwiększenie poziomu wiedzy o tym, co działa, a co nie, tak, aby można było odpowiednio szybko podejmować decyzje na temat działań naprawczych, w oparciu o wiedzę i „dowody” dostarczone w ramach badań oraz wyciągać wnioski na temat skuteczności realizowanych przedsięwzięć.

Ewaluacja pełni również funkcje:

- podsumowuje efekty działań realizowanych w ramach Strategii,
- wskazuje związki przyczynowo skutkowe między działaniami i efektami
- może wpłynąć na poprawę jakości działań podejmowanych w ramach Strategii; dzięki wdrożeniu ustalonych rekomendacji;
- pozwala na zwiększenie poziomu partycypacji mieszkańców oraz interesariuszy poprzez ich udział w konsultacji wyników ewaluacji, raportów, rekomendacji i sposobu ich wdrożenia; posłuży to do zwiększenia motywacji i współodpowiedzialności interesariuszy za kwestie dot. rozwoju miasta oraz jego przyszłości.

Ewaluacja Strategii będzie miała przede wszystkim charakter wewnętrzny i będzie prowadzona przez Zespół ds. realizacji Strategii z zaangażowaniem również przedstawicieli poszczególnych komórek Urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych. W ramach prowadzonej ewaluacji nie wyklucza się udziału zewnętrznych ekspertów.

W celu zintegrowania procesu zarządzania rozwojem w mieście, proces monitorowania i ewaluacji zostanie zintegrowany z system monitorowania PRL/PRI oraz pozostałymi sektorowymi dokumentami strategicznymi obowiązującymi w mieście.

Założenia systemu ewaluacji Strategii:

- integralność procesów monitorowania w ramach PRI oraz PRL, a także GPR dla Żar (po zakończeniu prac i przyjęciu przez Radę Miejską);
- komplementarność działań ewaluacyjnych w ramach PRI, PRL, GPR dla Żar;
- realizacja badań ewaluacyjnych w oparciu o wiarygodne dane i fakty;

- przejrzystość realizowanych badań, w tym udostępnianie ich szerokiemu gronu interesariuszy i wszystkich zainteresowanych;
- partnerstwo i współuczestniczenie różnych podmiotów, interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem mieszkańców;
- za koordynację procesu ewaluacji odpowiada Pełnomocnik ds. Strategii, a za jego realizację Zespół ds. realizacji Strategii.;
- proces ewaluacji zostanie uspołeczniony i będzie prowadzony z udziałem mieszkańców, z uwzględnieniem upowszechnienia wyników ewaluacji;

Proponowane kryteria oceny Strategii:

- **Trafność:** W jakim stopniu cele Strategii odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby i problemy;
- **Skuteczność:** W jakim stopniu rezultaty Strategii zostały osiągnięte;
- **Efektywność:** Jak mają się nakłady do osiągniętych rezultatów; Jak mają się koszty do korzyści.

Do procesu oceny efektów realizacji PRI są włączani interesariusze. Formy i narzędzia aktywnego włączenia zostały opisane w części dot. partycypacji społecznej.

- Rodzaje ewaluacji:
- ewaluacja mid-term (w połowie okresu realizacji Strategii) w 2027;
- ewaluacja on-going (ewaluacja prowadzona w trakcie realizacji Strategii), prowadzona na bieżąco, przede wszystkim w oparciu o roczne raporty z monitorowania;
- ewaluacja po zakończeniu realizacji Strategii – po roku 2033; ewaluacja ta będzie miała na celu podsumowanie przebiegu realizacji Strategii, osiągnięcie celów i rezultatów.

5.4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych

Strategia Rozwoju gminy Żary o statusie miejskim na lata 2024-2033 będzie wdrażana przy wykorzystaniu zróżnicowanych narzędzi, m.in.:

- finansowych – uchwały budżetowe Rady Miejskiej, wieloletnia prognoza finansowa,
- prawnych – uchwały Rady Miejskiej, akty prawa miejscowego,
- wdrożeniowych – inne gminne strategie (tzw. branżowe, dotyczące określonych obszarów polityki miasta)/programy lub plany,
- planowania przestrzennego – miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego,
- organizacyjno-zarządczych i koordynacyjnych – Regulaminy wewnętrzne Urzędu Miejskiego, miejskich jednostek organizacyjnych, powoływanie/funkcjonowanie ciał dedykowanych o charakterze opiniodawczo-doradczym (tj. Rada Rozwoju, Miejska Rada Seniorów, Społeczna Rada Przedsiębiorców, itp.) ,
- społecznych – konsultacje społeczne prowadzone z wykorzystaniem różnych narzędzi i form.

Dokumenty wykonawcze to opracowane i wdrożone branżowe programy i plany lub dokumenty o charakterze strategicznym. W tabeli poniżej zebrano informacje nt. tych dokumentów w wybranych obszarach, aby ocenić ich aktualność, zgodność z zapisami niniejszego dokumentu oraz wskazać rekomendacje do zmian lub aktualizacji w przyszłości.

Strategia Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2024-2033, to dokument kierunkowy, powinna być spójna w szczególności z Wieloletnią prognozą finansową gminy oraz corocznymi uchwałami budżetowymi. Zapewnienie środków na realizację przedsięwzięć strategicznych da możliwość osiągnięcia zaplanowanych celów.

W tabeli przedstawiono dokumenty wykonawcze obowiązujące w Gminie Stargard wraz z odniesieniem do ich aktualności.

Tabela 7 Wytyczne do dokumentów wykonawczych

Lp.	Obszar tematyczny	Dokument	Wytyczne
1	Planowanie przestrzenne	<ul style="list-style-type: none"> • Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Zmiana. 	Ostatnia zmiana dokumentu miała miejsce w 2006 r. Dokument wymaga uaktualnienia. Zgodnie z planowanymi zmianami prawnymi dot. zagospodarowania przestrzennego, plan ogólny gminy, który będzie uchwalany obligatoryjnie dla całej gminy zastąpi Studium...
		<ul style="list-style-type: none"> • Gminny Program Rewitalizacji dla Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2022. 	Termin obowiązywania dokumentu zakończył się. Dokument wymaga aktualizacji lub opracowania na nowo, zgodnie z wymaganiami Ustawy o rewitalizacji. Rekomenduje się również uwzględnienie w dokumencie celów i działań wynikających ze Strategii Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim
2	Energetyka	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Gospodarki Niskoemisyjnej Gminy Żary o statusie miejskim z perspektywą obowiązywania na lata 2021-2025 	Dokument jest aktualny. Po roku 2025 będzie wymagał aktualizacji i uwzględnienia celów i działań wynikających ze Strategii Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim
3	Gospodarka komunalna	<ul style="list-style-type: none"> • Program opieki nad zwierzętami oraz zapobiegania bezdomności zwierząt na terenie Gminy Żary 	Dokument przyjmowany uchwałą Rady Miejskiej na każdy rok
		<ul style="list-style-type: none"> • Gminny program wymiany urządzeń grzewczych opalanych paliwem stałym 	Dokument przyjmowany uchwałą Rady Miejskiej na każdy rok
		<ul style="list-style-type: none"> • Program dofinansowania ROD 	Program finansowany ze środków samorządu województwa lubuskiego
		<ul style="list-style-type: none"> • Program „Ciepłe mieszkanie” 	Pogram finansowany ze środków NFOŚiGW

		<ul style="list-style-type: none"> Regulaminy i zarządzenia Burmistrza 	Dokumenty aktualizowane na bieżąco
4	Ochrona i opieka nad Zabytkami, kultura oraz zarządzanie dziedzictwem	<ul style="list-style-type: none"> Brak dokumentu 	Brak dokumentu
5	Ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu	<ul style="list-style-type: none"> Program Ochrony Środowiska dla Łużyckiego Związku Gmin na lata 2018-2021 z perspektywą na lata 2022-2025 	Dokument jest aktualny. Po roku 2025 będzie wymagał aktualizacji.
		<ul style="list-style-type: none"> Usuwanie azbestu 	Miasto Żary realizuje corocznie zadanie pt. "Usuwanie wyrobów zawierających azbest z terenu Gminy Żary o statusie miejskim" finansowane ze środków NFOŚGW i WFOŚGW.
		<ul style="list-style-type: none"> Plan Gospodarki Niskoemisyjnej Gminy Żary o statusie miejskim z perspektywą obowiązywania na lata 2021 – 2025 (Aktualizacja) 	Dokument jest aktualny do roku 2025 r. Po upływie tego terminie wymaga aktualizacji lub podjęcia działań zmierzających do opracowania nowego dokumentu lub dokumentu o podobnym znaczeniu
6	Transport	<ul style="list-style-type: none"> Program Zrównoważonej Mobilności Miejskiej (SUMP) 	Brak dokumentu. Jest on obowiązkowy dla miast powyżej 100 tys. mieszkańców. Założenia do polityki zrównoważonej mobilności miejskiej są częścią Strategii ZIT Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego. Strategia ta jest w opracowaniu.
7	Polityka społeczna	<ul style="list-style-type: none"> Strategia rozwiązywania problemów społecznych Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2021-2030 	Dokument jest aktualny
		<ul style="list-style-type: none"> Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych i Przeciwdziałania Narkomanii w Żarach na lata 2022-2023 	Dokument jest aktualny. Po roku 2023 wymaga aktualizacji/kontynuacji.
		<ul style="list-style-type: none"> Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie dla Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2021-2027 	Dokument jest aktualny. Po roku 2027 będzie wymagał aktualizacji.

		<ul style="list-style-type: none"> • Programy Polityki Zdrowotnej 	Rada Miejska w Żarach co roku przyjmuje PPZ obowiązujące w danym roku.
8	Rozwój lokalny	<ul style="list-style-type: none"> • Program współpracy z organizacjami pozarządowymi gminy Żary o statusie miejskim 	Dokument przygotowywane na każdy rok realizacji, aktualny.
		<ul style="list-style-type: none"> • Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego Zielonej Góry 	Dokument jest w trakcie opracowania. Termin zakończenia prac-grudzień 2023 r.
		<ul style="list-style-type: none"> • Plan Rozwoju Lokalnego (PRL) Gminy Żary o statusie miejskim w ramach projektu „Żary, tu chcę żyć!!!!” 	Dokument aktualny, obowiązuje do roku 2030 (finansowanie w ramach EOG trwa do roku 2024 r). Ma charakter strategiczno-operacyjny. Strategia Rozwoju gminy Żary o statusie miejskim jest jego kontynuacją.
		<ul style="list-style-type: none"> • Plan Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) Gminy Żary o statusie miejskim w ramach projektu „Żary, tu chcę żyć!!!!” 	Dokument aktualny, obowiązuje do roku 2024. Ma charakter strategiczno-operacyjny.
9	Zarządzanie kryzysowe	<ul style="list-style-type: none"> • Miejski plan zarządzania kryzysowego 	Aktualny
10	Finanse publiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Wieloletnia prognoza finansowa gminy Żary o statusie miejskim na lata 2023-2035 	Aktualne
		<ul style="list-style-type: none"> • Uchwały budżetowe 	

Źródło: opracowanie własne

6. Partycypacja społeczna w ramach Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033 (do uzupełnienia po zakończeniu procesu konsultacji społecznych projektu dokumentu)

Partycypacja społeczna może przybierać różne formy, które różnią się zakresem wpływu mieszkańców na podejmowane decyzje w zależności od stopnia i zakresu gotowości władz publicznych do uznania roli mieszkańców w tych procesach. W rozwoju gminy, ze względu na jej kompleksowy charakter i przedmiot działania – konieczne jest, aby partycypacja społeczna przybierała jak najpełniejszą formę angażowania interesariuszy.

Partycypacja społeczna jest więc niezbędnym elementem działań rozwojowych zarówno na etapie przygotowania jak i wdrażania Strategii.

Partycypacja jest również formą zaangażowania mieszkańców i interesariuszy do współzarządzania miastem, współdecydowania. Partycypacja interesariuszy w tym przypadku może zostać opisana w kilku obszarach, i na kilku etapach, zaczynając od etapu przygotowania dokumentu aż po etap jego realizacji. W tabeli poniżej zostały przedstawione informacje nt. przebiegu partycypacji społecznej lub planowanego udziału mieszkańców i interesariuszy w tym procesie na dalszych etapach., po zatwierdzeniu dokumentu i w trakcie jego realizacji.

Tabela 8 Partycypacja społeczna w ramach Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-20233

Lp.	Etap	Działania: wykonane lub planowane do realizacji
1.	Diagnoza	<p>Konsultacje społeczna prowadzone za pośrednictwem platformy (ankieta badawcza): konsultacjejst.pl (przełom maja i czerwca 2023 r.); w badaniu wzięło udział zbyt mało osób, aby jej wyniki były miarodajne, wobec tego została potraktowana poglądowo i jako element konsultacji w trakcie przygotowania Diagnozy</p> <p>Spotkania konsultacyjne z mieszkańcami i innymi interesariuszami Strategii: Wrzesień 20203 -08.09.2023 r. spotkania konsultacyjne z udziałem żarskich przedsiębiorców (Społeczna Rada Przedsiębiorców) i organizacji pozarządowych.</p>
2.	Projekt Strategii (do uzupełnienia po zakończeniu procesu opiniowania dokumentu)	<p>Spotkania konsultacyjne z interesariuszami/Publiczna prezentacja projektu dokumentu: 10.10.2023 r. (2 spotkania: z udziałem przedstawicieli UM w Żarach, miejskich jednostek/spótek oraz radnych miejskich). Po zakończeniu konsultacji/prezentacji projektu dokumentu został przygotowany raport.</p> <p>Publikacja projektu dokumentu na stronie www oraz na portalu konsultacyjnym (konsultacjejst) Zgłaszanie uwag do projektu dokumentu, zgodnie z wymogami ustawowymi w terminie:</p> <p>Z przeprowadzonych konsultacji został przygotowany raport. Raport zawiera odniesienie do zgłoszonych uwag, w tym sposób ich uwzględnienia lub nieuwzględniania w ostatecznej wersji dokumentu.</p>

3.	Realizacja Strategii	<p>Rada Rozwoju oraz pozostałe ciała opiniująco-doradcze pełniące funkcje wspierające; uczestniczą w procesie monitorowania i ewaluacji Strategii, zgodnie z zasadami opisanymi w dokumencie, część 6.</p> <p>Raporty dot. monitorowania Strategii oraz raporty z ewaluacji oraz rekomendacje z badań są podawane do publicznej wiadomości za pośrednictwem portalu miejskiego przeznaczonego do konsultacji konsultacjejst.pl</p> <p>Dane z Raportów dot. monitorowania Strategii będą włączane do Raportu o stanie Gminy Żary o statusie miejskim, który jest publikowany na oficjalnej stronie miasta Żary i podlega dyskusji z mieszkańcami oraz radnymi podczas sesji Rady Miejskiej.</p> <p>Mieszkańcy oraz inni interesariusze, a także beneficjencie przedsięwzięć realizowanych w ramach Strategii będą zaangażowani w przygotowanie projektów, mogą być również zaangażowani do testowania rozwiązań, konsultowania ich, itp.</p>
4.	Ocena Strategii	<p>Proces ewaluacji Strategii został szczegółowo opisany w części 6. Zgodnie z opisanymi zasadami w procesie tym bierze udział zarówno Rada Rozwoju/pozostałe ciała opiniująco-doradcze, a także mieszkańcy i interesariuszy poprzez udział w konsultacjach wyników tych badań i rekomendacji, które zostały zaproponowane do wdrożenia. Rodzaj zastosowanych narzędzi i technik badawczych wyznaczy zakres zaangażowania mieszkańców i interesariuszy w tym procesie.</p>

Źródło: opracowanie własne

7. Ramy finansowe i źródła finansowania Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033

Działania określone w Strategii będą finansowane głównie z budżetu miasta oraz publicznych i prywatnych zewnętrznych źródłach dostępnych dla samorządów i jednostek powiązanych, w tym miejskich jednostek organizacyjnych. Istotny aspekt planowania to poszukiwanie możliwości łączenia różnych źródeł finansowania, a także możliwości łączenia różnych form finansowania, zwrotnych i bezzwrotnych.

Na źródła finansowania Strategii składają się środki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, w tym środki finansowe Unii Europejskiej na lata 2021–2027, a także inny kapitał możliwy do pozyskania.

Do źródeł finansowania Strategii, tym źródeł o charakterze potencjalnym, zaliczyć należy

w szczególności:

- budżet Miasta Żary,
- środki z budżetu województwa,
- budżet państwa, w tym subwencje ogólne, dotacje celowe, programy realizowane przez poszczególne ministerstwa i/lub agendy rządowe,
- Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych, Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg;

- środki z budżetu UE: program Fundusze Europejskie dla Lubuskiego – w tym w ramach instrumentu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne, programy krajowe: „Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko”, „Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki”, „Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy”, „Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego”.
- programy Interreg VI A Polska-Brandenburgia 2021-2027, Program Interreg Polska-Saksonia 2021-2027
- Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności;
- środki norweskie i z Europejskiego Obszaru Gospodarczego;
- inne środki zewnętrzne, które mogą stanowić alternatywę dla wsparcia planowanych inwestycji, w tym instrumenty zwrotne;
- środki partnerów publicznych;
- środki partnerów prywatnych.

Ramy finansowe Strategii wynikają przede wszystkim z zapisów określonych w Wieloletniej Prognozie Finansowej na lata 2022-2034 (przyjętej uchwałą Rady Miejskiej 25 listopada 2022) i kolejnych edycjach budżetów rocznych w latach 2023-2034, które obejmie Strategia. WPF określa możliwości finansowania planów i założeń rozwojowych wskazanych w Strategii, określa między innymi zdolność miasta do zaciągania długu, nadwyżkę operacyjną, jak również na bieżąco wprowadzane informacje o zewnętrznych źródłach finansowania. Prognozy finansowe będą ulegały zmianom w zależności od zmieniających się planów i możliwości finansowania inwestycji, dostępnych źródeł finansowania, itp.

Udział wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE w wydatkach majątkowych ogółem (średnia 3-letnia) wzrosła z 10,7% w 2017 do 22,1 % w 2021. Należy zaznaczyć, że najwyższy wskaźnik, 33,6% wystąpił w 2019r a miasta konkurencyjne osiągały wyniki porównywalne lub lepsze. Aktywność inwestycyjna miasta stymuluje rozwój gospodarczy i może być istotnym czynnikiem przyciągającym nowych mieszkańców czy firm szukających dogodnej lokalizacji dla inwestycji. Wydatki Miasta Żary na projekty UE w przeliczeniu na 1 mieszkańca w ostatniej perspektywie finansowej (2014-2020) pokazują dużą skalę inwestycji rozwojowych, a tendencja ta będzie się utrzymywać w najbliższych latach. Prognozy finansowe będą podlegały zmianom, a ich kierunek to utrzymanie potencjału finansowego Miasta. W tym celu niezbędne jest przede wszystkim ustabilizowanie dochodów własnych. Wynik finansowy Miasta Żary określony na podstawie Wieloletniej Prognozy Finansowej na lata 2022-2034, wskazuje że od 2024 będzie on dodatni, a Miasto będzie miało zdolność do zaciągania kredytów finansowych. Analizy wskaźnikowe zawarte w Diagnostyce wskazują na zmniejszenie się możliwości finansowania rozwoju przez budżet miasta. Szacowanie wielkości środków finansowych, które zostaną przeznaczone na realizację Strategii jest zadaniem trudnym i nie pozwala jednoznacznie i precyzyjnie wskazać docelowej wartości całkowitej. Miasto Żary w ramach inwestycji rozwojowych wynikających z celów i kierunków działań łączyć będzie środki zaplanowane w budżecie Miasta oraz zapisane w WPF, a także z dostępnych zewnętrznych źródeł, przede wszystkim z budżetu UE oraz budżetu Państwa. W ramach FEWL 2021-2027 dostępny budżet to ok 915 ml euro (z czego na finansowanie inwestycji w ramach Żarsko-Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego, którego Żary są najważniejszym ośrodkiem, przeznaczono przynajmniej 16 mln euro, KPO w części grantowej to ok 24 mld euro. Na realizację celów polityki spójności Polska ma do dyspozycji (uwzględniając programy regionalne) 76 mld euro. Należy jednak zaznaczyć, że tendencje w budżecie miasta pokazują obniżenie się konkurencyjności Żar w tym obszarze oraz ryzyka wynikające z polityki podatkowej Państwa oraz zewnętrznych uwarunkowań rozwoju gospodarki. Zgodnie z

przeprowadzoną diagnozą sytuację finansową miasta w zakresie możliwości finansowania rozwoju można ocenić jako dobrą.

8. Powiązanie z dokumentami strategicznymi na szczeblu regionalnym i krajowym

Cele strategiczne oraz cele operacyjne ujęte w niniejszej Strategii odnoszą się do zidentyfikowanych problemów mieszkańców na obszarze Miasta Nowa Sól, są również spójne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu o randze krajowej i wojewódzkiej. Wobec tego komplementarność celów wyznaczonych w Strategii z innymi działaniami oraz priorytetami wpływa na skuteczność i efektywność realizacji dokumentu.

Szczególnie istotna jest zgodność i spójność z najważniejszym regionalnym dokumentem strategicznym, czyli Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030. Cele kierunki rozwoju Żar są zbieżne ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 w zakresie budowania nowoczesnej gospodarki czy odpowiedzialnej polityki społecznej, poprzez działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego oraz klimatu.

Cel strategiczny 1 Miasto i My. Zmieniamy się razem jest spójny z celami strategicznymi SRWL 2030: 1-Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi (cele operacyjne: 2.1,2.2,2.3,2.4, 2.5, 2.6); 3-Integracja przestrzenna regionu (cel operacyjny 3.6); 4-Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę (cel operacyjny 4.1).

Cel strategiczny 2 Zmieniamy Żary w zielono-niebieskie miasto jest spójny z celem strategicznym 2 SRWL 2030 – Integracja przestrzenna regionu (cele operacyjne: 3.3, 3.4)

Cel strategiczny 3 Zróbmy lepszy biznes jest spójny z celem 1 SRWL 2030, tj. Inteligentna, zielona gospodarka (cele operacyjne: 1.1,1.4,1.5, 1.6).

Cel strategiczny 4 Miasto przyjazne i dostępne jest spójny z celami strategicznymi 3 (Integracja przestrzenna regionu) i 4 (Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę)- cele operacyjne: 3.1 oraz 4.4.

Tabela 9 Powiązanie/spójność celów Strategii celami najważniejszych dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym oraz krajowym

Cele strategiczne w ramach Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-2033	Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030				Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju 2030			Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030		
	CEL 1	CEL 2	CEL 3	CEL 4	CEL I	CEL II	CEL III	CEL 1	CEL 2	CEL 3
CEL 1		X	X	X	X	X	X	X	X	
CEL 2			X		X	X				
CEL 3	X				X	X			X	
CEL 4			X	X	X	X				X

Źródło: opracowanie własne

9. Procedura Strategicznej Oceny Oddziaływania na Środowisko (do uzupełnienia na późniejszym etapie prac)

10. Spis Tabel

Tabela 1 Analiza konkurencyjności Żar	14
Tabela 2 Analiza SWOT	22
Tabela 3 OSI w SRWL 2030-Miejskie Obszary Funkcjonalne ośrodków wojewódzkich	41
Tabela 4 Wskaźniki benchmarkowe.....	44
Tabela 5 Wskaźniki realizacji celów strategicznych.....	44
Tabela 6 Podmioty w systemie zarządzania S.....	49
Tabela 7 Wytyczne do dokumentów wykonawczych	54
Tabela 8 Partycypacja społeczna w ramach Strategii Rozwoju Miasta Żary na lata 2024-20233	57
Tabela 9 Powiązanie/spójność celów Strategii celami najważniejszych dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym oraz krajowym	61

11. Spis Rysunków

Rysunek 1 Pozycja konkurencyjna Żar w latach 2014-2018	12
Rysunek 2 Pozycja konkurencyjna Żar w latach 2019-2021	12
Rysunek 3 Schemat celów strategicznych	25
Rysunek 4 Schemat zarządzania w ramach Strategii	50

12. Spis Map

Mapa 1 Strefy funkcjonalno-przestrzenne w Żarach	29
Mapa 2 Środowisko przyrodnicze w Żarach	33
Mapa 3 Układ transportowy w Żarach	33
Mapa 4 Układ funkcjonalno-przestrzenny w Żarach	35
Mapa 5 Obszary Strategicznej Interwencji - Miejskie obszary funkcjonalne województwa lubuskiego	42