



# Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020

---

## Program rozwoju



Spis treści

1. Wprowadzenie.....	5
1.1 Struktura Strategii .....	6
1.2 Procedura opracowania programu.....	6
2. Wyniki diagnozy strategicznej.....	9
2.1 Analiza źródeł wtórnych – synteza .....	9
2.2 Analiza SWOT .....	12
2.3 Kluczowe problemy strategiczne .....	15
3. Główne założenia rozwoju .....	17
3.1 Misja .....	17
3.2 Wizja.....	18
3.3 Struktura koncepcji rozwoju .....	18
3.4 Cele strategiczne .....	21
4. Wymiar operacyjny wdrażania programu .....	29
4.1 Projekty kluczowe.....	30
4.2 Cele i programy operacyjne .....	31
4.3 Matryca programu rozwoju miasta Jastrzębie-Zdrój.....	41
5. Zgodność programu z innymi dokumentami strategicznymi .....	42
6. System wdrażania i komunikacji Strategii .....	45
6.1 Projektowany system wdrażania – zarządzanie strategią .....	45
6.2 Strategiczne wyzwania zarządzania Miastem Jastrzębie-Zdrój.....	47
6.3 Komunikacja społeczna Strategii .....	49
6.3 Monitorowanie, ewaluacja i system aktualizacji strategii.....	50
Spis rysunków .....	53
Spis tabel .....	53



## 1. Wprowadzenie

Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 jest podstawową deklaracją samorządu, w której formułuje on swoją wizję miasta i wyznacza kierunki oraz metody rozwoju społeczno-gospodarczego. Strategia jest efektem połączenia prac warsztatowych, eksperckich i badań społecznych. Przyjęty program działania jest spójny z opracowaniami szczebla regionalnego oraz krajowego. Założono, że koherentność poszczególnych planowanych działań z możliwością wykorzystania zewnętrznego finansowania będzie warunkować skuteczny i kompleksowy system wdrażania strategii. Podstawą prawną dla opracowania i wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 jest Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., która w artykule 18 ust. 2, pkt 6 wskazuje na kompetencje Rady Miasta w zakresie uchwalania planów gospodarczych. Ustawa pozostawia samorządom dowolność w kwestii metody i formy opracowania tego rodzaju dokumentu. Działania, których celem było opracowanie strategii podjęto w styczniu 2013 roku. 24 stycznia 2013 r. Rada Miasta Jastrzębie-Zdrój przyjęła uchwałę w sprawie przystąpienia do opracowania strategii rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój. W ramach działań wykonawczych zawarto umowę ze Stowarzyszeniem Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER z Cieszyna, któremu powierzono koordynację prac nad opracowaniem strategii. Istotą strategii jest wyznaczenie głównych, najważniejszych kierunków działań krótko- i długofalowych oraz opisanie sposobu ich realizacji. Strategia ma być zatem kompleksowym dokumentem wspomagającym zarządzanie miastem. Głównym elementem przygotowań strategii były spotkania warsztatowe oraz prace Zespołu Sterującego, w których udział wzięli Radni, przedstawiciele Urzędu Miasta oraz instytucji samorządowych, przedstawiciele organizacji społecznych i sektora biznesu, przedsiębiorcy, mieszkańcy, a także moderatorzy ze strony SWIG DELTA PARTNER. Zawarte w niniejszym programie zapisy wynikają zatem wprost z postulatów i ocen sformułowanych przez liderów społeczności lokalnej Jastrzębia-Zdroju. Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębia-Zdrój do 2020 roku, zgodnie z oczekiwaniami samorządu, ma stanowić „nowe otwarcie” z punktu widzenia rozwoju miasta. Strategia proponuje nowy sposób myślenia o mieście w ramach 3 obszarów (Przestrzeń / Gospodarka / Wspólnota)

i podejmuje wyzwanie „dokończenia miasta niedokończonego”, zarówno w sensie technicznym jak i społecznym.

### 1.1 Struktura Strategii

Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 składa się z następujących dokumentów:

- Metodologia procesu planowania strategicznego,
- Diagnoza strategiczna,
- niniejszy Program rozwoju.

Opracowania te stanowią integralne elementy Strategii, stąd aby uzyskać pełny obraz procesu planistycznego należy rozpatrywać je łącznie. W tym sensie prezentowany program rozwoju miasta stanowi dokument wynikowy – tj. opiera się na konkluzjach w zakresie oceny sytuacji w mieście, perspektyw rozwoju, potencjału miasta, a także barier, które mogą hamować zmiany. Proces planowania strategicznego obejmował także wykorzystanie dostępnych analiz i opracowań dotyczących Jastrzębia-Zdroju, w tym w szczególności raportów opublikowanych w ramach projektu „Jastrzębie-Zdrój 2015. Potencjał gospodarczy i trendy rozwojowe”.

Niniejszy program jest zatem kluczowym dokumentem z punktu widzenia rozwoju miasta. Zawiera z jednej strony syntezę wyników prac diagnostycznych w formie analizy SWOT, z drugiej strony definiuje wizję rozwoju miasta oraz cele strategiczne, a także określa wymiar operacyjny – tzn. zawiera rekomendacje w zakresie kierunków interwencji i zaangażowania jastrzębskiego samorządu jako podmiotu odpowiedzialnego za wdrażanie strategii.

### 1.2 Procedura opracowania programu

Zawartość niniejszego programu jest wynikiem zastosowania metodologii, która obejmowała 3 kluczowe elementy:

- Uczestnictwo liderów społeczności lokalnej Jastrzębia-Zdroju w cyklu moderowanych warsztatów strategicznych, w ramach których identyfikowano potencjał miasta i bariery rozwojowe, a także analizowano możliwości rozwoju. Każdy z warsztatów został podsumowany w formie notatki, zawierającej istotne oceny obecnej sytuacji w mieście oraz sformułowane podczas dyskusji koncepcje zmian.

- W ramach prac Zespołu Sterującego identyfikowano kluczowe uwarunkowania rozwoju miasta, a także wyznaczono kierunki rozwoju w sensie horyzontalnym. Zespół Sterujący korzystał z wyników uzyskanych w ramach warsztatów strategicznych, których analiza była przyczynkiem do dyskusji na temat wizji rozwoju miasta. Efektem prac Zespołu Sterującego była matryca rozwoju Jastrzębia-Zdroju, która została zamieszczona w niniejszym opracowaniu w rozdziale 4.3.
- Ostateczne sformułowanie treści strategii zostało dokonane w ramach prac eksperckich, w oparciu o przegląd wyników uzyskanych w ramach warsztatów strategicznych oraz prac Zespołu Sterującego. Ten etap procedury miał charakter syntetyczny i został zrealizowany przez niezależnych ekspertów zewnętrznych. Oceny i koncepcje rozwoju sformułowane w ramach warsztatów i spotkań Zespołu Strategicznego zostały usystematyzowane oraz zweryfikowane w kontekście analiz prowadzonych metodą *desk research*, a także dostępnymi wynikami badań społecznych. Na tej podstawie opracowano ostateczną treść programu.





## 2. Wyniki diagnozy strategicznej

### 2.1 Analiza źródeł wtórnych – synteza

Na podstawie danych statystycznych oraz informacji pochodzących z dokumentów analitycznych dotyczących miasta można uzyskać obraz Jastrzębia-Zdroju, jako ośrodka o dużym potencjale rozwojowym. Do uwarunkowań, które decydują o tej ocenie, trzeba zaliczyć silną gospodarkę miasta, opartą na przemyśle wydobywczym (górnictwo węgla kamiennego). Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. jest największym i cenionym pracodawcą w regionie, a także podmiotem skutecznie działającym na globalnym rynku paliw energetycznych (Grupa Kapitałowa JSW jest największym na świecie producentem wysokiej jakości węgla koksowego i znaczącym producentem koksu w skali Unii Europejskiej). Kondycja ekonomiczna spółki mocno oddziałuje na sytuację społeczno-ekonomiczną miasta i regionu, więc dobre w ostatnich latach wyniki finansowe jastrzębskiej spółki wpływają pozytywnie na lokalną koniunkturę. Trzeba też zaznaczyć, że warunki konkurencyjne w których funkcjonuje GK JSW oraz gorszy wynik finansowy w pierwszym półroczu 2013 roku automatycznie powodują, że Grupa realizuje politykę oszczędności, co skutkuje również większą ostrożnością przy angażowaniu się w projekty rozwojowe czy społeczne. Sytuacja ta wskazuje, że lokalna struktura społeczno-gospodarcza Jastrzębia-Zdroju jest silnie uzależniona od aktualnej koniunktury na rynkach, na których operuje GK JSW.

Równocześnie samorząd Jastrzębie-Zdrój cały czas aktywnie działa w celu przyciągnięcia inwestycji z sektora produkcyjnego oraz wyspecjalizowanych usług, w czym pomocne jest usytuowanie w Jastrzębiu-Zdroju podstrefy Jastrzębsko-Żorskiej Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. Strefa posiada zdolność przyciągania inwestorów, jednakże miasto, które uzależnione jest od produkcji węgla postrzegane jest raczej jako miasto górnicze, co przekłada się na trudności w pozyskaniu dużego i ważnego inwestora spoza tej branży. Inną przyczyną braku zainteresowania inwestorów lokowaniem projektów inwestycyjnych w Jastrzębiu-Zdroju są dane wskazujące na potencjalnie wysokie koszty związane z zatrudnieniem (statystycznie wysokie zarobki na terenie miasta). Monokultura przemysłowa wpływa także na występowanie znaczących dysproporcji na rynku pracy – poziom aktywności zawodowej kobiet jest znacznie niższy niż mężczyźni. Przy tym stopa bezrobocia ogółem pozostaje mniejsza

na poziomie miasta niż ma to miejsce w województwie śląskim – wskaźnik bezrobocia rejestrowanego na koniec czerwca 2013 r. wynosił 6,8% i lokuje Jastrzębie-Zdrój w grupie miast o najniższym poziomie bezrobocia (wskaźnik opisuje stosunek procentowy liczby zarejestrowanych bezrobotnych do liczby ludności w wieku produkcyjnym). Jako że w ostatnich latach bezrobocie w Jastrzębiu-Zdroju dotyczy głównie osób młodych, z punktu widzenia obecnej struktury gospodarki istotne są możliwości kształcenia zawodowego i dostosowanie oferty edukacyjnej do aktualnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy. W wyniku reformy górnictwa i dobrych warunków do inwestowania, miasto zmienia swoje oblicze i rozwijają się w nim nowe branże. Szczególnie pożądanym dla gospodarki Jastrzębia-Zdroju jest rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, w tym tych kooperujących z sektorem wydobywczym. Wskaźnik przedsiębiorczości w Jastrzębiu-Zdroju jest jednym z najniższych w kraju, a aktywność gospodarcza mieszkańców – najniższa w województwie śląskim.

Z uwagi na specyficzny charakter Jastrzębia-Zdroju, obszar miasta nie jest szczególnie istotny z punktu widzenia powiązań przyrodniczych. Turystyka nie stanowi tu też ważnej gałęzi gospodarki. Co prawda od kilku lat zauważalnie spadają wielkości zanieczyszczeń powietrza atmosferycznego substancjami toksycznymi, jednak tylko dzielnice takie jak np. Ruptawa i Bzie Zameckie nie zostały uprzemysłowione, ani silnie zurbanizowane i są atrakcyjnym miejscem do wypoczynku i rekreacji. Na terenie miasta Jastrzębia-Zdroju stale prowadzony jest monitoring różnych elementów środowiska. Działania władz nastawione są na ograniczenie negatywnego wpływu głównie górnictwa węgla kamiennego na tereny przyległe do kopalń oraz na teren całego miasta.

Jednym z poważniejszych problemów jest systematyczny i dynamiczny spadek liczby ludności, spowodowany ujemnym bilansem migracji mieszkańców, jak również zjawisko wzrostu odsetka ludności w wieku nieprodukcyjnym w porównaniu do osób w wieku produkcyjnym.

Poza czynnikami ekonomicznymi wpływ na zamieszkiwanie w danym miejscu ma infrastruktura mieszkaniowa, która na terenie miasta jest względnie dobrze rozwinięta, choć trzeba zaznaczyć zróżnicowany stan techniczny oraz stopień wyposażenia budynków. Zasoby mieszkaniowe w zakresie zabudowy wielorodzinnej w Jastrzębiu-Zdroju wymagają licznych prac modernizacyjnych, zaś wiek budynków pozwala sądzić, iż zapotrzebowanie na działania remontowo-modernizacyjne będzie stopniowo wzrastało. Istniejąca struktura

funkcjonalno–przestrzenna oraz właścicielska śródmiejskiej części Jastrzębia-Zdroju, nie przynosi ewidentnych rozwiązań, które pozwoliłyby na ukształtowanie jednej, centralnej przestrzeni publicznej.

Przeprowadzona diagnoza wykazała również poprawę warunków bezpieczeństwa w mieście. Najwięcej popełnianych przestępstw dotyczy kradzieży oraz kradzieży połączonych z włamaniem, lecz w roku 2012 po raz pierwszy od pięciu lat zanotowano spadek tych wszczętych w tym zakresie postępowań. Maleje także ilość pobić (w tym wśród młodzieży), jak również ilość nietrzeźwych kierujących na drogach miasta. Trzeba jednak zaznaczyć, że statystyki publikowane przez Wojewódzką Komendę Policji w Katowicach wskazują na spadek liczby przestępstw w regionie poczynając już od roku 2011. Można więc skonstatować, że poprawa stanu bezpieczeństwa w Jastrzębiu-Zdroju jest procesem mniej dynamicznym niż ma to miejsce na innych obszarach województwa śląskiego.

W Jastrzębiu-Zdroju funkcjonują liczne placówki kulturalne, które zaspokajają potrzeby kulturalne mieszkańców, pomagają w rozwijaniu się młodym artystom i stwarzają dogodne warunki dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego. Jastrzębie-Zdrój posiada także wieloletnie i bogate tradycje sportowe. Działają tu kluby sportowe, które trwale wpisały się w historię miasta dzięki znaczącym osiągnięciom na arenie krajowej i międzynarodowej. W ostatnich latach sukcesywnie wzrasta też liczba organizacji pozarządowych. Na uwagę zasługuje funkcjonowanie organizacji pozarządowych działających w dziedzinie sportu (kluby sportowe działają w głównej mierze w oparciu o profesjonalną bazę sportową na terenie miasta). W ostatnich latach jastrzębskie NGO wspierane są przez takie podmioty, jak Jastrzębskie Centrum Organizacji Pozarządowych i działający w nim Inkubator Ekonomii Społecznej Subregionu Zachodniego. Społeczność Jastrzębia-Zdroju wykazuje niską, aczkolwiek stale rosnącą aktywność w zakresie frekwencji wyborczej, która jest podstawowym wskaźnikiem partycypacji obywatelskiej.

W ciągu ostatnich 10 lat można zaobserwować bardzo wysoką dynamikę wzrostu dochodów budżetu jastrzębskiego samorządu, co niewątpliwie stwarza warunki dla podejmowania ważnych projektów rozwojowych. Pod względem poziomu zamożności samorząd Miasta Jastrzębia-Zdrój prezentuje dobrą pozycję w stosunku do ościennych jednostek samorządu terytorialnego. Miasto posiada również bogatą ofertę inwestycyjną. Przygraniczne położenie,

dobre połączenia z głównymi miastami Górnego Śląska, bliskość zjazdu z budowanej Autostrady A1, a także korzystne regulacje prawa lokalnego (m.in. w zakresie miejscowego planu zagospodarowania) sprawiają, że Jastrzębie-Zdrój jest miastem o rosnącym potencjale gospodarczym, co stanowi dobrą prognozę dla jego rozwoju.

## 2.2 Analiza SWOT

Przeprowadzona w ramach procesu planowania strategicznego analiza SWOT opiera się na następujących kluczowych źródłach:

- Wyniki prac zespołów eksperckich (tzw. „warsztaty strategiczne”),
- Syntetyczne ujęcie analizy danych pochodzących ze źródeł wtórnych.

Dodatkowo w ramach prac nad strategią dokonano przeglądu analizy SWOT, która została opracowana na potrzeby sporządzenia strategii rozwoju w 2009 roku. Dodatkowo analiza SWOT wykorzystuje dane zawarte w opracowaniu „Jastrzębie-Zdrój 2015. Raport syntetyczny”.

Tabela 1 Mocne i słabe strony miasta

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobry stan finansów miasta, brak zadłużenia</li> <li>– Wysoki poziom zamożności mieszkańców miasta</li> <li>– Stabilna sytuacja na lokalnym rynku pracy</li> <li>– Wydajny system komunikacyjny dla transportu drogowego w układzie regionalnym i krajowym (A1, DK 81, DW 933)</li> <li>– Dostępność terenów inwestycyjnych</li> <li>– Efektywna gospodarka komunalna w zakresie utrzymania czystości w przestrzeni miasta</li> <li>– Wydajny wewnętrzny układ komunikacyjny</li> <li>– Wysoki poziom rozwoju sportu wyczynowego (sukcesy drużyn siatkarskich i hokejowych i ich znaczny udział w promocji miasta)</li> <li>– „zielone Jastrzębie”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Najniższy w województwie wskaźnik przedsiębiorczości (liczba zarejestrowanych firm na 10 tys. mieszkańców)</li> <li>– Niski poziom współpracy samorządu z organizacjami społecznymi (w tym niski poziom środków przeznaczanych na realizację zadań publicznych przez organizacje pożytku publicznego)</li> <li>– Syndrom „miasta niedokończonego”, które w początkowej fazie (lata 60. i 70.) rozwijało się w formule ścisłego planowania, które na przestrzeni kolejnych dekad nie były kontynuowane i nie zostało zastąpione przez nowe spójne koncepcje zagospodarowania przestrzennego</li> <li>– Niewystarczająca współpraca samorządu i JSW S.A.</li> <li>– Niska efektywność działania instytucji otoczenia biznesu, a szczególnie na rzecz</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilizacja społeczno-gospodarcza gwarantowana działalnością GK JSW.</li> <li>– Aktywne instytucje samorządowe (w dziedzinie kultury, sportu i rekreacji, opieki społecznej)</li> <li>– Bogata oferta w zakresie produktów kulturowych (wydarzeń, programów cyklicznych)</li> <li>– Bogata oferta w zakresie sportu i rekreacji (imprezy, programy cykliczne)</li> <li>– Silne poczucie tożsamości i wspólnoty w sołectwach (wysoka frekwencja wyborcza i aktywność lokalna)</li> <li>– Aktywność samorządu w zakresie pozyskiwania zewnętrznego finansowania projektów</li> <li>– Niski poziom bezrobocia</li> <li>– Wysoki potencjał placówek edukacyjnych i osiągnięcia uczniów, w szczególności na poziomie ponadgimnazjalnym</li> <li>– Dostępność możliwości kształcenia na poziomie wyższym, w szczególności działalność Zamiejscowego Ośrodka Dydaktycznego Akademii Górniczo-Hutniczej</li> <li>– Wysoki potencjał promocyjny (Porozumienie Jastrzębskie i „wolne soboty”, sukcesy sportowe)</li> <li>– Dostępność terenów dla kreowania przestrzeni spotkań mieszkańców, rekreacji i wypoczynku (jary, tereny uzdrowiska, OWN)</li> <li>– Aktywność spółdzielni mieszkaniowych w zakresie warunków technicznych budynków mieszkalnych i ich otoczenia</li> <li>– Dostępność wielofunkcyjnej i nowoczesnej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej</li> <li>– Wysoka generalna ocena jakości usług publicznych i poziomu życia w mieście w badaniach mieszkańców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promocji inwestycyjnej i wsparcia przedsiębiorczości</li> <li>– Niedostateczna współpraca placówek edukacyjnych z innymi podmiotami (w obszarze kultury, sportu i rekreacji, bezpieczeństwa i zabezpieczenia socjalnego)</li> <li>– Nasilanie się zjawisk patogennych (grupy młodzieży na klatkach schodowych, „młodzi emeryci”)</li> <li>– Niskie zainteresowanie mieszkańców miasta ofertą w zakresie kultury</li> <li>– Niskie zainteresowanie mieszkańców ofertą programową w zakresie sportu i rekreacji</li> <li>– Niski poziom integracji i więzi wspólnoty mieszkańców Jastrzębia-Zdroju, słabe poczucie tożsamości wynikające z uwarunkowań historii najnowszej</li> <li>– Relatywnie niski poziom wydatków na inwestycje w infrastrukturę techniczną (37. pozycja w rankingu miast powiatowych obejmującym 47 samorządów)*</li> <li>– Utrzymujące się zjawisko depopulacji miasta (zgodnie z prognozami w 2015 roku w Jastrzębiu-Zdroju będzie mieszkać nieco ponad 88 tys. osób podczas gdy w 1998 roku populacja przekraczała 102 tys. osób)*</li> <li>– Brak dostępu do komunikacji kolejowej (zarówno w wymiarze wewnątrz- jak i międzyregionalnym)</li> <li>– Niski poziom tzw. partnerstwa lokalnego – trwałej współpracy samorządu, organizacji społecznych i liderów biznesu</li> <li>– Niska ocena miasta jako miejsca pracy i rozrywki pracy wykazana w badaniach społecznych mieszkańców Jastrzębia-Zdroju</li> <li>– Degradacja publicznych przestrzeni centrów osiedli (obiekty i mała infrastruktura nie spełniają wymaganych funkcji społecznych, usługowo-handlowych)</li> </ul>
---	---

\* <http://www.wspolnota.org.pl/archiwum/kategorie/rankingi/>\* [http://jz2015.pl/sites/jz2015.pl/files/users/user3/JZ2015\\_Raport%20syntetyczny.pdf](http://jz2015.pl/sites/jz2015.pl/files/users/user3/JZ2015_Raport%20syntetyczny.pdf)

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relatywnie niskie koszty komunalne dla mieszkańców*</li> <li>– Wysoki poziom dostępność sieci szerokopasmowej na terenie miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Słaba tkanka symboliczna miasta (przestrzenie publiczne, poziom upowszechnienia treści związanych z tożsamością miasta)</li> </ul>
---	---

W ramach analizy SWOT standardową procedurą jest także ocena szans i zagrożeń zewnętrznych z punktu widzenia rozwoju danej organizacji czy jednostki. W tabeli poniżej wskazano czynniki, które występują niezależnie od działań samorządu, lecz stanowią jednocześnie konkretne uwarunkowania dla projektowanego w niniejszej strategii zakresu interwencji jastrzębskiego samorządu.

Tabela 2 Szanse i zagrożenia dla rozwoju miasta

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przygraniczne położenie oraz możliwości rozwoju współpracy, w szczególności w sferze gospodarki, przedsiębiorczości, handlu i usług</li> <li>– Możliwości stymulowania rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w oparciu o partnerskie przedsięwzięcia samorządu, instytucji otoczenia biznesu, przemysłu wydobywczego (JSW) i szkolnictwa wyższego (AGH)</li> <li>– Gospodarcze wykorzystanie przebiegu autostrady A1 oraz bezpośredniej bliskości największego węzła autostradowego w Polsce (Gliwice-Sośnica)</li> <li>– Wzrost znaczenia Jastrzębia-Zdroju jako centrum funkcjonalnego mikroregionu (w tym w zakresie usług i handlu, kultury, rozrywki, sportu i rekreacji)</li> <li>– Wykorzystanie potencjału kobiet na rynku pracy (w tym w zakresie rozwoju usług)</li> <li>– Dogodne warunki dla tworzenia policentrycznej i spójnej przestrzeni miasta z precyzyjnym określeniem funkcji oraz oferty dla poszczególnych centrów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zagrożenie wzrostem depopulacji miasta (wysoki odsetek młodych kobiet deklarujących możliwość opuszczenia Jastrzębia-Zdroju)</li> <li>– Utrzymujący się kryzys w gospodarce światowej, mający bezpośrednie przełożenie na dekonstrukcję w górnictwie węgla kamiennego oraz kondycję ekonomiczną GK JSW</li> <li>– Utrzymujący się brak zainteresowania inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) realizacja projektów na dostępnych terenach w Jastrzębiu-Zdroju</li> <li>– Brak efektywnego wsparcia ze strony samorządu województwa i administracji centralnej dla projektów uruchomienia komunikacji kolejowej w Jastrzębiu-Zdroju</li> <li>– Pogłębienie się kryzysu gospodarczego w kraju, wzrost bezrobocia i spadek przychodów budżetu samorządu</li> <li>– Dalszy wzrost obciążenia samorządów (nowe zakresy zadań) bez zapewnienia wystarczających środków</li> </ul>

\* [http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35063,13739034,Ktore\\_z\\_naszycmiastjestnajdrozszeRANKING.html](http://katowice.gazeta.pl/katowice/1,35063,13739034,Ktore_z_naszycmiastjestnajdrozszeRANKING.html)

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bliskość przebiegu magistrali kolejowej E 65 i C-E 65 – stacja graniczna w Zebrzydowicach (magistrala tworzy VI Europejski Korytarz Transportowy łączący państwa nadbałtyckie z krajami położonymi nad Morzem Adriatyckim i na Bałkanach)*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Drenaż kapitału ludzkiego przez większe ośrodki miejskie (głównie Aglomeracja Górnośląska, Kraków, Wrocław, Warszawa)</li> <li>– zjawisko dotyczy głównie ludzi młodych, którzy nie widzą perspektyw rozwoju zawodowego w Jastrzębiu-Zdroju</li> <li>– Wyraźne rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracodawców w odniesieniu do poszukiwanych pracowników (fachowcy z kwalifikacjami zawodowymi), a preferencjami edukacyjnymi młodzieży (wykształcenie wyższe)</li> <li>– Spadek przychodów budżetu miasta generowanych z udziału w podatkach dochodowych stanowiących dochód budżet wynikający z depopulacji miasta</li> </ul>
--	---

### 2.3 Kluczowe problemy strategiczne

Powyższa analiza SWOT, a także diagnoza przeprowadzona metodą *desk research* pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych problemów strategicznych (KPS) w odniesieniu do obecnej sytuacji w Jastrzębiu-Zdroju oraz potencjalnych scenariuszy zmian sytuacji społeczno-gospodarczej w mieście. Określenie kluczowych problemów strategicznych ułatwia w dalszej kolejności definiowanie celów rozwojowych, które zostaną wyznaczone nie tylko w sensie pozytywnym (co chcemy osiągnąć), ale też w kontekście barier (wymiar negatywny). Podobnie jak w przypadku analizy SWOT kolejność wskazań nie ma znaczenia, wszystkie KPS mają tę samą rangę.

- Brak przejrzystego i funkcjonalnego układu urbanistycznego, w tym brak przestrzeni „centralnych”, które tworzą warunki dla efektywnego stymulowania integracji i wzmacniania społeczności mieszkańców miasta.

---

\* Trwają prace projektowe związane z modernizacją linii i dostosowania jej do obsługi ruchu pociągów z prędkością minimalną 160 km/h <http://drogi.inzynieria.com/cat/26/art/37188/pkp-planuje-modernizacje-stacji-kolejowych-na-linii-e65-ce65>

- Niski poziom dywersyfikacji lokalnej struktury gospodarczej (monokultura przemysłu wydobywczego determinująca niski poziom aktywności gospodarczej mieszkańców – przedsiębiorczości).
- Zjawisko „szkoły zamkniętej”, której uczniowie i nauczyciele nie biorą aktywnego udziału w życiu miasta, w tym nie korzystają z oferty kulturalnej, sportowo-rekreacyjnej. Szkoły nie kształtują postaw aktywnego uczestnictwa i zaangażowania w życie miasta, co może w kolejnych latach skutkować utrwaleniem nawyków związanych z biernością mieszkańców.
- Słabe poczucie więzi i tożsamości mieszkańców Jastrzębia-Zdroju skutkujące niskim poziomem aktywności społecznej oraz brakiem zainteresowania dla programów kulturalnych, edukacyjnych, sportowo-rekreacyjnych.
- Niski poziom wykorzystania potencjału inwestycyjnego oraz możliwości dla rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy na bazie współpracy samorządu, sektora przemysłu wydobywczego oraz sektora szkolnictwa wyższego.
- Nasilające się zjawisko wykluczenia społecznego kobiet, w szczególności w kontekście dostępności zatrudnienia na zmaskulinizowanym rynku pracy.
- Wysoka dynamika depopulacji miasta oraz wysoki odsetek deklaracji młodych ludzi (w szczególności kobiet) wskazujących na gotowość do migracji. Znaczny spadek liczby mieszkańców jest poważnym zagrożeniem pociągając za sobą spadek przychodów podatkowych budżetu miasta, przy rosnącym poziomie kosztów związanych z utrzymaniem nowej i modernizowanej infrastruktury.



### 3. Główne założenia rozwoju

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale misja i wizja rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój wyznaczają horyzont strategiczny w sensie aspiracji lokalnej społeczności i władz samorządowych. Misja i wizja zawierają ogólny obraz miasta w roku 2020 oraz wskazanie na wartości, które będą kluczowe dla podejmowanych przez samorząd interwencji i zmian.

W tym sensie misja wyznacza również rolę samorządu, jako kluczowego podmiotu odpowiedzialnego za wdrożenie niniejszego programu strategicznego. Biorąc pod uwagę pierwotne przesłanki formułowania misji wyznacza ona *de facto* sens i cel działania samorządu lokalnego. Misja w ramach niniejszej strategii stanowi swoistą deklarację zaangażowania samorządu i jest tym samym jego odpowiedzią na wyniki prac warsztatowych oraz badań społecznych przeprowadzonych w ramach projektu „Jastrzębie-Zdrój 2015”. Zapisana poniżej misja dla Jastrzębia-Zdroju jest wypowiedzianym wprost zobowiązaniem samorządu do przyjęcia określonej formuły działania, uwzględniającej szczególne zaangażowanie w obszarach, które wynikają postulatów sformułowanych przez mieszkańców w ramach otwartych spotkań, w których udział brali liderzy lokalnej społeczności, a także kompleksowych badań społecznych.

#### 3.1 Misja

Samorząd Jastrzębia-Zdroju będzie aktywnie działał na rzecz podnoszenia jakości życia w mieście, wspierając proces budowy trwałej wspólnoty aktywnych mieszkańców. Jastrzębski samorząd wspiera i stymuluje rozwój społeczno-gospodarczy tworząc przestrzenie dla współpracy sektora publicznego i prywatnego, przemysłu, przedsiębiorców, nauki i edukacji, a także organizacji społecznych. Nadrzędne założenia w ramach działań podejmowanych na rzecz rozwoju miasta obejmują tworzenie dogodnych warunków dla pracy i wypoczynku, życia rodzinnego oraz aktywności zawodowej i społecznej, edukacji oraz godnego starzenia. W centrum wszystkich wymiarów zaangażowania jastrzębskiego samorządu znajdują się mieszkańcy miasta, zarówno w sensie indywidualnym jak i grup, które tworzą. Jastrzębie-Zdrój jako samorząd – organizacja mieszkańców – koncentruje się na zaspokajaniu potrzeb

i rozwiązywaniu problemów ludzi i organizacji oraz tworzeniu warunków dla urzeczywistniania marzeń i planów członków lokalnej wspólnoty.

### 3.2 Wizja

Jastrzębski samorząd jako organizacja mieszkańców podejmuje wyzwanie nowego otwarcia w ramach aktywnego kreowania rozwoju miasta. Jastrzębie-Zdrój w 2020 roku będzie miastem sukcesu, wygodnego i dostatniego życia, dobrej pracy i odpoczynku. Obraz Jastrzębia-Zdroju w roku 2020, który wyznacza też strategiczny cel dla wszystkich działań podejmowanych przez samorząd, obejmuje dynamiczną gospodarkę lokalną, której filarem jest górnictwo, lecz która rozwija się w oparciu o naukę i innowacje, także dzięki przedsiębiorczości oraz inwestycjom zewnętrznym. Jastrzębie-Zdrój w perspektywie 2020 roku jest miastem spójnym i kompletnym, w którym życie koncentruje się wokół atrakcyjnych przestrzeni spotkań oraz które gwarantuje wydajny i dostępny system komunikacyjny. Jastrzębie-Zdrój będzie przede wszystkim wspólnotą mieszkańców, którzy aktywnie kreują jego teraźniejszość w oparciu o coraz silniejsze więzi oraz poczucie tożsamości. Na tym fundamencie możliwe będzie kreowanie pozycji Jastrzębia-Zdroju jako centrum funkcjonalnego zarówno w wymiarze regionalnym jak i transgranicznym.

### 3.3 Struktura koncepcji rozwoju

Strategia rozwoju miasta, aby mogła stanowić narzędzie dla skutecznego zarządzania zmianą i stymulowania rozwoju, musi odnosić się treściowo do konkretnych obszarów lub dziedzin, które zostały uznane za kluczowe z punktu widzenia zaspokajania potrzeb mieszkańców. Obszary te są często nazywane „domenami planowania strategicznego”, a ich wyodrębnienie jest kluczowe z punktu widzenia struktury programu rozwoju, a także jego ostatecznej zawartości. W ramach prac nad strategią rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój zdecydowano wyznaczyć następujące domeny planowania:

- Przestrzeń

W ramach strategii przestrzeń rozumiana jest szeroko, obejmując wszystkie aspekty życia mieszkańców w sensie otoczenia – zarówno przestrzeni publicznych jak i prywatnych, systemu komunikacji, podstawowych urządzeń infrastruktury technicznej i społecznej.

– **Gospodarka**

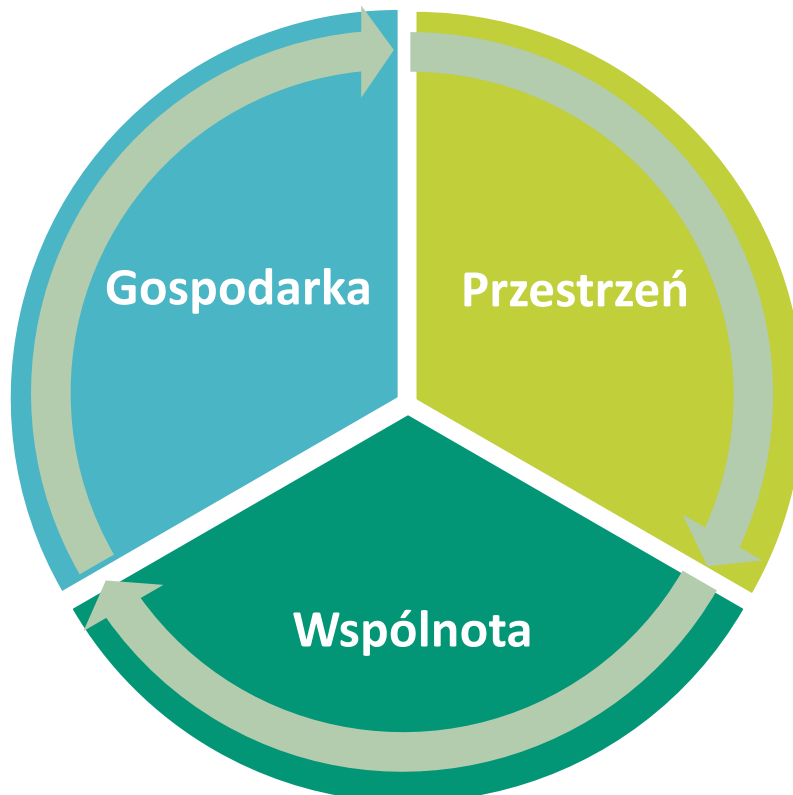
W ramach domeny projektowano rozwój miasta w zakresie wykorzystania potencjału przemysłowego, rozwoju przedsiębiorczości, zasobów ludzkich. Istotnym elementem strategicznym jest przesunięcie akcentu rozwojowego z rozwoju przedsiębiorczości na gospodarkę opartą na wiedzy i innowacjach oraz upatrywanie szans dla rozwoju przedsiębiorczości właśnie w tym kontekście.

– **Wspólnota**

Domena obejmuje całość zagadnień, które koncentrują się wokół mieszkańców i ich grup, a także wartości, które decydują o potencjale lokalnej społeczności. Kontekst domeny wyznacza z jednej strony potrzeba rozwoju kapitału społecznego, z drugiej zaś budowanie silnej tożsamości lokalnej.

Struktura koncepcji strategicznej Jastrzębia-Zdroju jest prosta i jednocześnie kompletna – domeny planowania strategicznego wyznaczają obszary, które rozpatrywane łącznie pozwalają myśleć o przyszłym rozwoju miasta jako całości.

Rysunek 1 Struktura domen planowania strategicznego



W pierwszej fazie prac nad programem rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój koncepcja strategiczna obejmowała również wyodrębniony zakres związany z nowoczesnym zarządzaniem. Jednak w toku prac uznano, że ten zakres tematyczny ma z jednej strony charakter „narzędziowy”, a z drugiej strony horyzontalny. Stąd cele i założenia wzmocnienia systemu zarządzania w mieście trzeba rozpatrywać raczej w kontekście zapewnienia optymalnych warunków i środków dla urzeczywistnienia wizji miasta, niż jako samoistne cele rozwojowe. To podejście zostało przyjęte jako najbardziej adekwatne i jako takie zostało wykorzystane na potrzeby struktury programu. W tym sensie też operacyjny wymiar działań związanych ze wzmocnieniem efektywności zarządzania został zaprezentowany w rozdziałach związanych z systemem wdrażania strategii.

*Rysunek 2 Poprawa zarządzania jako aspekt horyzontalny dla domen planowania strategicznego*



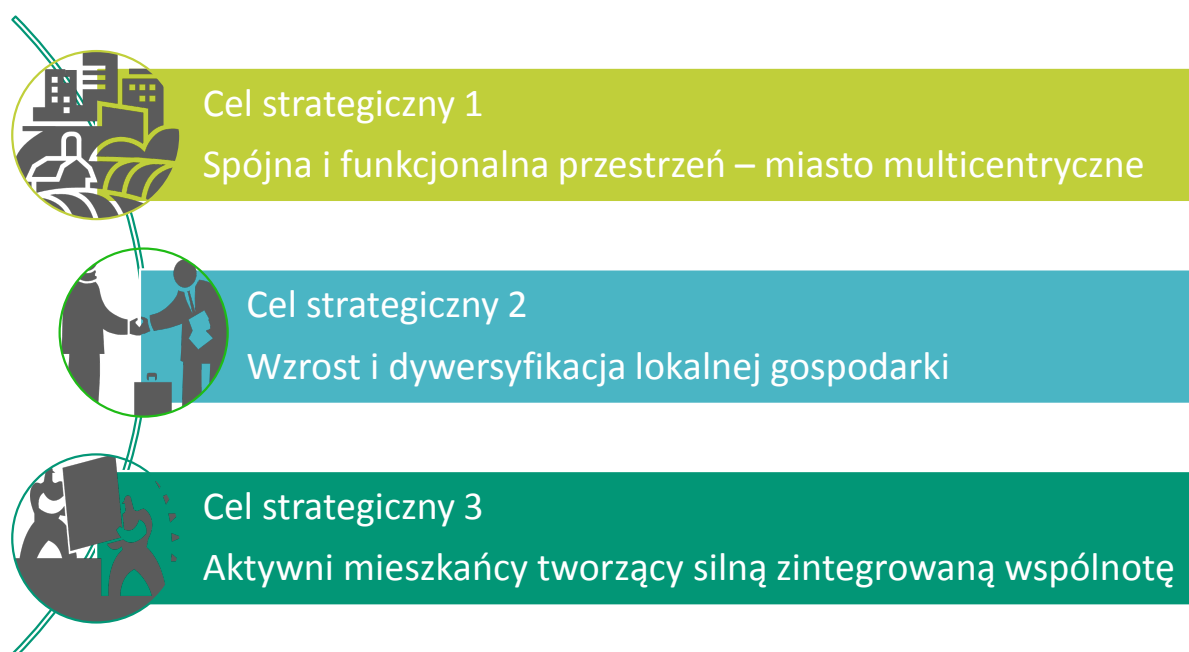
Wyznaczone obszary planowania strategicznego – domeny strategiczne, są kompletne. Dają możliwość przyporządkowania każdego z działań podejmowanych przez samorząd do jednej z domen, a co za tym idzie do konkretnego celu strategicznego. Z tego punktu widzenia strategia rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój zyskuje całkiem nową jakość, jej przyjęcie będzie pozwalało na spojrzenie i ocenę każdego z działań jastrzębskich instytucji samorządowych przez pryzmat realizacji założeń jednej z 3 domen strategicznych lub horyzontalnego obszaru „Zarządzanie”.

### 3.4 Cele strategiczne

Określenie wizji jest zarazem ogólną charakterystyką oddziaływań wdrożenia niniejszego programu. Można zaryzykować tezę, że przyjęcie do realizacji określonych tu założeń strategicznych pozwoli skutecznie zmieniać miasto tak, aby postulatywny charakter wizji stał się opisem rzeczywistej kondycji Jastrzębia-Zdroju w 2020 roku.

Wizja definiuje tym samym obszar dla określenia celów strategicznych, co oznacza określenie głównych kierunków działania, na których będzie koncentrować się aktywność jastrzębskiego samorządu w okresie obowiązywania niniejszej strategii.

Rysunek 3 Cele strategiczne Miasta Jastrzębie-Zdrój do 2020 roku



Zdefiniowane powyżej cele strategiczne na pierwszy rzut oka mogą wydawać się trywialne i oczywiste. Fakt, że w 3 krótkich sformułowaniach wyznaczono kluczowe kierunki rozwoju miasta, wynika z potrzeby prostoty i zwięzłości programu, także w sensie możliwości ich komunikowania. Jednocześnie cele strategiczne spełniają warunek „pojemności” – tj. w ich ramach zawarto wszystkie istotne aspekty dynamiki rozwojowej Jastrzębia-Zdroju. Poniżej szczegółowo zaprezentowano zawartość treściową poszczególnych celów strategicznych, co jest równoznaczne z ostatecznym określeniem zakresu programu.

## **Cel strategiczny 1**

### **Spójna i funkcjonalna przestrzeń – miasto multicentryczne**

Jastrzębie-Zdrój bywa celnie określane mianem „miasta niedokończonego”. Faktem jest, że plan urbanistyczny, który był realizowany i obejmował w zasadzie tworzenie tkanki miasta od podstaw, został zrealizowany częściowo. Osiedla, nazywane teraz „blokowiskami”, dały przestrzeń mieszkalną dla kilkudziesięciu tysięcy mieszkańców. Nie stworzono jednak przestrzeni publicznych dedykowanych życiu społecznemu i kulturalnemu. W strukturze urbanistycznej miasta nie można obecnie wskazać punktów, które pełniłyby funkcje śródmiejskie. Analiza obecnych warunków zagospodarowania przestrzennego (a także stosunków własnościowych) nakazuje definiować docelową strukturę urbanistyczną miasta w kształcie multimetrycznym. Oznacza to, że w ramach celu strategicznego zakłada się stworzenie 2 lub 3 tzw. „przestrzeni spotkań”, które będą w pełni realizować funkcje niezależnych, kompletnych centrów. Dodatkowo niezwykle istotne jest uruchomienie wielofunkcyjnych „centrów osiedlowych”, w których dostępne będą szeroko pojęte usługi (publiczne, komercyjne) dla mieszkańców poszczególnych osiedli, a także które będą wyposażone w infrastrukturę rekreacji i wypoczynku, itp. Generalnie cel strategiczny obejmuje osiągnięcie do roku 2020 wydajnego z punktu widzenia funkcjonalności ładu urbanistycznego w Jastrzębiu-Zdroju.

Cel strategiczny obejmuje również poprawę wydajności systemu komunikacyjnego zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zawiera się tu także rozwój infrastruktury transportowej, jak i optymalizacja transportu publicznego. Jednym z ważnych elementów w odniesieniu do systemu komunikacji jest uruchomienie połączeń kolejowych dostępnych dla mieszkańców Jastrzębia-Zdroju. Z punktu widzenia jakości usług publicznych kolej zapewnia jakość i komfort nieporównywalny z innymi formami transportu zbiorowego, stąd jej dostępność jest ważna, jeśli Jastrzębie-Zdrój ma być miastem gwarantującym najwyższy standard jakości życia.

Przyjazną przestrzeń miejską trzeba oczywiście rozpatrywać także w kontekście stanu środowiska naturalnego. Mimo, że Jastrzębie-Zdrój jest miastem przemysłowym, to jednym

z jego walorów jest względnie dobry stan środowiska przyrodniczego (między innymi wysoki współczynnik powierzchni biologicznie czynnych – terenów zielonych). Pożądane w ramach celu strategicznego obszary interwencji obejmują ochronę powietrza i ograniczenie emisji, zwiększenie efektywności energetycznej, uzupełnienie systemu w ramach gospodarki wodno-ściekowej, systematyczną rewitalizację zieleni, zwiększenie zakresu wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz zakończenie procesu usuwania azbestu. Stan środowiska naturalnego jest podstawowym elementem przestrzeni miasta, które wprost wpływa na jakość życia mieszkańców, poziom zdrowia ludności. Jest to tym samym niezwykle ważnym składnikiem celu strategicznego.

Mówiąc o spójnej i funkcjonalnej tkance miejskiej warto podjąć stania o to, aby poszczególne przestrzenie publiczne i obiekty zaskakiwały czymś więcej niż tylko realizacją swoich podstawowych funkcji. Estetyka nowoczesnych miast europejskich opiera się na wykorzystaniu wzornictwa i łączy niekonwencjonalne formy z innowacyjną wielofunkcyjnością. Wykorzystanie *designu* w przestrzeniach publicznych Jastrzębia-Zdroju pozwoli na kreowanie niepowtarzalnych elementów, które z jednej strony będą integrować mieszkańców, z drugiej strony będą zaś miały wartość promocyjną, przyczyniając się do wzrostu rozpoznawalności miasta.

Pozostałe ważne obszary, które dopełniają zawartość 1. celu strategicznego to tworzenie warunków dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz rewitalizacja terenów zdegradowanych. Rewitalizacja Jastrzębia-Zdroju koncentruje się na terenach dawnego uzdrowiska (lokalizacja jednego z głównych centrów miasta), a także na obiektach przemysłowych i kompleksach wielorodzinnych budynków mieszkalnych. Zagwarantowanie pełnej dostępności sieci szerokopasmowej na terenie miasta jest natomiast oczywistym wyznacznikiem nowoczesnego i przyjaznego mieszkańcom miasta.

Realizacja celu strategicznego 1. polega także na wdrożeniu działań, które zostały (lub zostaną) zawarte w branżowych programach o charakterze strategicznym. Chodzi tu głównie o Program Ochrony Środowiska dla miasta Jastrzębie-Zdrój, Program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest dla Miasta Jastrzębie-Zdrój, Lokalny Program Rewitalizacji, Wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych. Ważne jest, aby

aktualizacje bądź nowe opracowania programowe w tym zakresie ściśle odwoływały się do koncepcji strategicznej zawartej w niniejszym programie.

Struktura gospodarki Jastrzębia-Zdroju jest zdominowana przez przemysł wydobywczy.

## Cel strategiczny 2 Wzrost i dywersyfikacja lokalnej gospodarki

Wysokie zarobki w górnictwie oraz stabilność zatrudnienia determinują niską aktywność gospodarczą mieszkańców i jeden z niższych w kraju wskaźnik przedsiębiorczości. Obecność Grupy Kapitałowej JSW jest oczywiście ogromnym potencjałem miasta, stąd też kondycja Grupy jest jednym z najważniejszych czynników, który będzie wpływał na sytuację społeczno-gospodarczą w Jastrzębiu-Zdroju. W ramach celu strategicznego jastrzębski samorząd będzie oczywiście podejmował wszystkie możliwe działania, aby w ramach swoich kompetencji tworzyć dogodne warunki dla rozwoju GK JSW. Jednocześnie GK JSW i wchodzące w jej skład przedsiębiorstwa identyfikowane są jako kluczowi partnerzy dla projektów stymulujących rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Działalność AGH w Jastrzębiu-Zdroju stwarza możliwości dla działań w zakresie badań przemysłowych, natomiast firmy z GK JSW są naturalnym odbiorcą wyników badań, umożliwiając realizację tzw. prac rozwojowych oraz komercjalizację. Samorząd może tworzyć struktury, w ramach których opisana wyżej koncepcja przyjmie formę efektywnego programu badań i rozwoju (B+R).

Uruchomienie centrum B+R+I (badania, rozwój, innowacje) będzie także stymulować rozwój przedsiębiorczości. Można się spodziewać, że firmy powstające w takim otoczeniu będą miały wysoki potencjał w sensie kompetencji i specjalistycznych zasobów. Z uwagi na trwałe zjawisko niskiego poziomu aktywności gospodarczej mieszkańców inspirowanie powstania nawet niewielu firm o wysokim potencjale innowacyjnym należy potraktować jako jedno z podstawowych wyzwań w ramach 2. Celu strategicznego. Nie znaczy to, że należy ograniczyć zakres działań związanych z promocją przedsiębiorczości (np. edukacja w ramach programów dydaktycznych, szkolenia adresowane do ściśle zdefiniowanych grup docelowych, np. kobiet, wsparcie dla mikroprzedsiębiorstw działających w sektorze handlu). Program promocji przedsiębiorczości ma fundamentalne znaczenie dla lokalnego kapitału społecznego, trzeba go jednak konstruować tak, aby jego odbiorcami były grupy, co do których można oczekiwać,



że wykorzystają nabyte umiejętności w realnych działaniach. Konieczne jest zatem ściśle monitorowanie efektywności programu oraz dbałość o właściwe metody rekrutacji uczestników poszczególnych działań. Należy uwzględnić grupy zagrożone wykluczeniem na rynku pracy, które stanowią równocześnie ważny element kapitału społecznego (także z punktu widzenia inwestorów) – chodzi tu głównie o kobiety.

Innym czynnikiem, który będzie kluczowy z punktu widzenia sukcesu gospodarki Jastrzębia-Zdroju jest skuteczność systemu przyciągania inwestycji zewnętrznych. System ten składa się z takich elementów jak identyfikacja i przygotowanie terenów inwestycyjnych, szeroko rozumiany marketing obejmujący działania *stricte* promocyjne, a także jakość procesów bezpośredniej obsługi inwestorów. Samorząd Jastrzębia-Zdroju stoi tu przed trudnym wyzwaniem przełamania utrwalonego wizerunku miasta, który eksponuje szkody górnicze oraz wysokie wynagrodzenia. 2. cel strategiczny wymaga zatem rzeczywistych projektów wdrożonych przez inwestorów zewnętrznych, co jest tożsame z napływem kapitału zewnętrznego do Jastrzębia-Zdroju, a także tworzeniem nowych miejsc pracy. Jedną z szans dla wykorzystania potencjału inwestycyjnego miasta jest przyciągnięcie inwestorów, którzy operują w łańcuchach powiązań z przemysłem wydobywczym. Bliskość przedsiębiorstw z Grupy Kapitałowej JSW może być ważnym czynnikiem

Z punktu widzenia rozwoju gospodarki miasta ważne jest zapewnienie warunków dla rozwoju przedsiębiorstw działających w ramach GK JSW, lecz nie zajmujących się bezpośrednio wydobywaniem. Strategia GK JSW zakłada, że niektóre z tych firm, w tym te działające w Jastrzębiu-Zdroju, dysponują potencjałem, aby samodzielnie konkurować zwiększając sprzedaż na rzecz odbiorców spoza GK. Wsparcie jastrzębskiego samorządu dla tego kierunku rozwoju spółek wchodzących w skład GK JSW może przyjąć różnorodne formy, zarówno w zakresie zapewnienia nowych lokalizacji dla rozwoju, ale także w odniesieniu do procesów przygotowania odpowiednich zasobów ludzkich, niezbędnych dla ekspansji tych przedsiębiorstw.

Innym elementem, który może przynieść dywersyfikację struktury gospodarczej Jastrzębia-Zdroju może być rozwój przedsiębiorstw społecznych, w tym spółdzielni socjalnych. Działalność tego typu jest mocno promowana przez Komisję Europejską i polskie instytucje

rządowe, co stwarza również dogodne możliwości dla finansowania tych działań w pierwszych okresach, gdy nie osiągną one jeszcze stabilnej pozycji konkurencyjnej.

Kolejnym elementem istotnym z punktu widzenia wzmocnienia konkurencyjności jastrzębskiej gospodarki jest też wsparcie dla kreowania tzw. społecznego kapitału rozwoju<sup>\*</sup>. Strategicznym wyzwaniem jest w tym przypadku budowa nowoczesnego systemu edukacji zarówno w wymiarze oświatowym jak różnych form kształcenia ustawicznego. Z punktu widzenia rozwoju gospodarczego rozwój edukacji będzie uwzględniał identyfikowanie i zaspokajanie potrzeb pracodawców, jak również aspiracje i potencjał mieszkańców, w tym młodzieży, ale także osób dorosłych, grup 50+. Kompleksowe podejście do stymulowania rozwoju gospodarczego Miasta Jastrzębie-Zdrój wymaga także uwzględnienia w ramach celu strategicznego takich kierunków jak promocja współpracy transgranicznej w wymiarze gospodarczym, cyfryzacja, wsparcie instytucji otoczenia biznesu, rozwój infrastruktury technicznej i komunikacyjnej, promocja budownictwa jednorodzinnego.

### **Cel strategiczny 3** **Aktywni mieszkańcy tworzący silną, zintegrowaną wspólnotę**

Jastrzębie-Zdrój obchodzi w 2013 roku 50-lecie nadania praw miejskich. Dane historyczne w zakresie demografii miasta jasno obrazują, że tkanka społeczna miasta była w ponad 80% prostym odwzorowaniem siły roboczej, której zapewnienie wymagało migracji ponad 80 tys. osób. W 1961 roku Jastrzębie-Zdrój miało nieco ponad 3 tys. mieszkańców, prace przygotowawcze związane z uruchomieniem wydobycia węgla w roku spowodowały wzrost liczby mieszkańców do 12 tys. w roku 1968. Uruchomienie wydobycia węgla w kolejnych kopalniach wiązało się ze wzrostem zapotrzebowania na zasoby ludzkie. Liczba mieszkańców Jastrzębia-Zdroju w 1976 roku przekroczyła 92 tys., co oznacza osiągnięcie pułapu porównywalnego do sytuacji w 2013 roku. Można zatem powiedzieć, że struktura społeczna Jastrzębia-Zdroju została zbudowana w latach 1968 – 1976 i była zdominowana przez

---

<sup>\*</sup> Społeczny kapitał rozwoju jako czynnik decydujący o konkurencyjności gospodarki w wymiarze lokalnym, regionalnym jest jednym z podstawowych uwarunkowań rozwojowych wskazanych w „Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju – Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”.

robotników, którzy podejmowali pracę w kopalniach. Warto chyba zaznaczyć, że migracja do Jastrzębia-Zdroju tylko w niewielkim stopniu była migracją w ramach ówczesnego województwa katowickiego. Robotnicy, którzy tworzyli społeczność Jastrzębia-Zdroju pochodzili praktycznie ze wszystkich regionów Polski, w dużej mierze ze wsi. Geneza kształtowania się społeczności lokalnej Jastrzębia-Zdroju determinuje niski poziom poczucia tożsamości i więzi we wspólnocie lokalnej, co przekłada się na niski poziom aktywności mieszkańców. Stymulowanie zaangażowania mieszkańców w działalność społeczną, w szczególności w ramach organizacji pozarządowych, jest podstawowym warunkiem budowania tożsamości lokalnej wspólnoty. Samorząd musi angażować się w kreowanie treści, które będą następnie zawarte w działaniach podejmowanych przez organizacje pożytku publicznego. Wzmocnienie sektora pozarządowego może zostać osiągnięte również dzięki zwiększeniu zaangażowania JSW S.A. we wsparcie projektów organizacji społecznych w ramach polityki społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym sensie Miasto Jastrzębie-Zdrój i JSW S.A. oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych mogą tworzyć trwałą koalicję na rzecz wsparcia procesów budowy aktywnej wspólnoty lokalnej. Innym aspektem celu strategicznego jest rozwijanie zawartości przestrzeni symbolicznej miasta. Treści symboliczne – pomniki, tablice, inne formy pamiątek i znaków – mają wypełniać treścią definiowane na nowo przestrzenie publiczne. Innym wyzwaniem jest zwiększenie poziomu zaangażowania i uczestnictwa mieszkańców w kulturze, sporcie i rekreacji oraz innych elementach oferty udostępnianej przez instytucje samorządowe oraz organizacje pozarządowe. Zmiana utrwalonych nawyków dorosłych mieszkańców miasta, których bierność jest w głównej mierze konsekwencją pochodzenia społecznego, może być trudne, należy zatem promować zaangażowanie w życie miasta oraz aktywne postawy u dzieci i młodzieży, wykorzystując do tego działalność programową placówek edukacyjnych. Jest zresztą kluczowym wyzwaniem, które stoi przed jastrzębskim samorządem, aby opracować i wdrożyć nowy standard działania placówek edukacyjnych, który będzie promował aktywne uczestnictwo szkół w wydarzeniach odbywających się na terenie miasta.

W ramach celu strategicznego zakłada się także wzmocnienie kapitału społecznego miasta poprzez realizację programów rewitalizacji społecznej, nowoczesnych projektów edukacyjnych i szkoleniowych, w tym adresowanych do grup zagrożonych wykluczeniem

społecznym (m. in. kobiet). Ważne jest aby instytucje samorządowe ściśle współpracowały w tym zakresie z organizacjami pozarządowymi, co pozwoli skutecznie identyfikować potrzeby odbiorców tych działań oraz zoptymalizować wykorzystywane narzędzia i metody.

Jako fundamentalną zasadę, która pozwoli skutecznie wzmocnić wspólnotę mieszkańców Jastrzębia-Zdroju, trzeba uznać partnerstwo międzysektorowe. Konkretnie przedsięwzięcia trzeba przygotowywać tak, aby były realizowane w formie optymalnych konsorcjów, do których przystępują instytucje samorządowe, organizacje pozarządowe, pracodawcy – sektor biznesu (zarówno przemysłu jak i MSP), szkoły wyższe, instytucje otoczenia biznesu, instytucje szkoleniowe, itp.

Cel strategiczny 3. zakłada systematyczną realizację zadań zawartych w branżowych dokumentach strategicznych i programowych takich jak Strategia rozwiązywania problemów społecznych Jastrzębia Zdroju, Program „Rodzina 3+”, Gminny program profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, Gminny program przeciwdziałania narkomanii. Zaleca się aby w ramach aktualizacji programów branżowych ściśle uwzględniać kierunki rozwoju zawarte w niniejszej strategii.

## 4. Wymiar operacyjny wdrażania programu

Zaprezentowana powyżej koncepcja rozwojowa obejmująca wizję miasta Jastrzębie-Zdrój w 2020 roku oraz cele strategiczne, które równocześnie definiują obszary planowania rozwoju, wyznacza przestrzeń dla sformułowania strategicznych planów operacyjnych. Obejmują one tzw. cele operacyjne w ramach obszarów interwencji (tożsamy z zakresem celów strategicznych) oraz ich uszczegółowienie w postaci rekomendacji wdrożeniowych odnoszących się do działań, projektów lub programów, których realizacja pozwoli na osiągnięcie danego celu. Konkretna treść definiująca zakres pożądanej interwencji publicznej stanowi co do zasady wynik prac warsztatowych oraz eksperckich, przy czym cele operacyjne stanowią w znacznej mierze wynik konsultacji społecznych oraz potrzeb zidentyfikowanych przez liderów instytucji, organizacji i przedsiębiorstw działających w Jastrzębiu-Zdroju.

W ramach planów operacyjnych wyodrębniono zestaw tzw. projektów kluczowych, których implementacja jest szczególnie istotna z punktu widzenia osiągnięcia zakładanych celów strategicznych. Projekty kluczowe obejmują zarówno zadania inwestycyjne, jak również pozainwestycyjne formy aktywności samorządu, które w znaczący sposób mają przyczynić się do osiągnięcia widocznej zmiany społeczno-gospodarczej w kontekście wizji Jastrzębia-Zdroju 2020. W kontekście zarządzania procesem wdrażania strategii projekty kluczowe, jako odrębne zadania, wymagają również wyodrębnionych procedur przygotowania do realizacji oraz monitorowania. Jako zadania o znaczeniu strategicznym powinny być nadzorowane bezpośrednio przez Prezydenta Miasta.

Plany operacyjne w ramach niniejszej strategii mają charakter „otwarty” tzn. definiują rekomendowane kierunki interwencji, co oznacza że określenie zakresu poszczególnych zadań w ramach danego celu operacyjnego pozostaje w kompetencjach struktur oddelegowanych do ich realizacji i będzie znajdować wyraz w planach rocznych (w tym budżecie) i programach branżowych. Daje to jastrzębskiemu samorządowi możliwość elastycznego działania w kontekście dynamicznie zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, w tym pojawiających się możliwości pozyskiwania funduszy zewnętrznych ze źródeł krajowych i zagranicznych.

## 4.1 Projekty kluczowe

1.	<p>Budowa Południowej Obwodnicy Miasta – zadanie pozwoli na dopełnienie układu komunikacyjnego opartego na 2 obwodnicach, które zapewnią obsługę tranzytu oraz dostępność węzła autostradowego „Mszana”. Inwestycja zasadniczo zwiększy wydajność układu drogowego miasta. Projekt wpisuje się w realizację celów strategicznych 1. i 2.</p>
2.	<p>Rewitalizacja społeczno-gospodarcza obszarów miejskich w Jastrzębiu-Zdroju (Ośrodek Wypoczynku Niedzielnego oraz Jar Południowy, które docelowo stanowią również podstawowe elementy multicytrycznej koncepcji rozwoju tkanki miejskiej Jastrzębia-Zdroju. Projekt wpisuje się w realizację celów strategicznych 1. i 3.</p>
3.	<p>Stworzenie wielofunkcyjnej przestrzeni publicznej w rejonie ulic Sybiraków i Północnej, która będzie jednym z 3 podstawowych elementów multicytrycznej koncepcji rozwoju tkanki miejskiej Jastrzębia-Zdroju. Z uwagi na fakt, że teren objęty projektem jest własnością inwestora zewnętrznego, rolą samorządu jest wypracowanie i zastosowanie optymalnej formuły prawno-organizacyjnej dla skutecznej implementacji zadania. Projekt wpisuje się w realizację celów strategicznych 1. i 3.</p>
4.	<p>Uruchomienie Centrum Nauki, Innowacji i Biznesu jako sekwencji komplementarnych projektów w ramach optymalnych partnerstw oraz finansowanych przy wykorzystaniu środków zewnętrznych w ramach różnych programów pomocowych. Przewiduje się wykorzystanie potencjału budynku tzw. Łaźni lub lokalizacji alternatywnych, atrakcyjnych w sensie funkcjonalnym i komunikacyjnym. Projekt wpisuje się w realizację celów strategicznych 2. i 3.</p>
5.	<p>Uruchomienie bezpośredniego połączenia kolejowego Jastrzębia-Zdroju z Aglomeracją Górnośląską. Zadanie nie leży w zakresie kompetencji jastrzębskiego samorządu, jednak zostało zapisane jako kluczowe z uwagi na fundamentalne znaczenie dla jakości życia w mieście. Niniejszy zapis obliguje samorząd Jastrzębia-Zdroju do podjęcia wszelkich możliwych działań wspierających projekt i aktywnego lobbingu na rzecz realizacji zadania. Projekt wpisuje się w realizację 1. celu strategicznego.</p>

## 4.2 Cele i programy operacyjne

**Cel strategiczny 1****Spójna i funkcjonalna przestrzeń – miasto multicentryczne**

1.1	Budowa spójnego układu urbanistycznego o charakterze multicentrycznym, który opiera się na kluczowych „przestrzeniach spotkań”: plac w rejonie ul. Sybiraków, Park Zdrojowy, Jar Południowy, a także na systemie tzw. „minicentrów” osiedlowych oraz stref rekreacji i wypoczynku.
1.2	Budowa wydajnego systemu komunikacji wewnętrznej w zakresie sprawnej sieci połączeń drogowych, w szczególności w zakresie integracji układu obwodnic z systemem komunikacyjnym centrum miasta.
1.3	Podnoszenie jakości i sprawności systemu komunikacji wewnętrznej poprzez realizację projektów w formule kompleksowej modernizacji ciągów drogowych oraz odchodzenie od modelu remontów bieżących.
1.4	Zapewnienie dostępności rozwijającego się układu komunikacyjnego w wymiarze regionalnym, krajowym i międzynarodowym. W ramach celu operacyjnego zakłada się zaangażowanie jastrzębskiego samorządu w projekty budowy i modernizacji dróg o znaczeniu ponadlokalnym.
1.5	Poprawa jakości i dostępności oraz dywersyfikacja transportu publicznego, w szczególności systematyczna optymalizacja systemu transportu na terenie miasta, powiązanie systemu z połączeniami kolejowymi z Zebrzydowic, realizacja działań zgodnie z projektem kluczowym nr 5.

1.6	Rozwój infrastruktury społecznej. W ramach celu operacyjnego zakłada się modernizację bazy placówek edukacyjnych (przedszkola i szkoły), ochrony zdrowia, pomocy społecznej i mieszkalnictwa socjalnego oraz bazy placówek opiekuńczych i bezpieczeństwa. Zakłada się również poprawę wyposażenia tych placówek, tak aby zapewnić warunki dla świadczenia najwyższej jakości usług publicznych we wskazanych wyżej obszarach.
1.7	Rozwój infrastruktury sportu i rekreacji zarówno w odniesieniu do obiektów i terenów ogólnodostępnych jak i dedykowanych formom profesjonalnym. W szczególności zakłada się rozwój infrastruktury sportowej w rejonie ul. Kościelnej w kierunku uruchomienia nowoczesnego stadionu piłkarskiego (wymagane jest równoczesne nadanie nowych funkcji publicznych dla terenu stadionu przy ul. Harcerskiej).
1.8	Rozwój infrastruktury technicznej – w tym w szczególności rozwój sieci wodno-kanalizacyjnej, systemu kanalizacji deszczowej, zapewnienie wydajnego i bezpiecznego systemu gospodarki odpadami, efektywny system zaopatrzenia w energię.
1.9	Zachowanie i poprawa stanu środowiska naturalnego obejmujące efektywną ochronę powietrza i ograniczenie niskiej emisji, zwiększenie efektywności energetycznej, rewitalizację przestrzeni zielonych, odnawialne źródła energii i niskoemisyjny transport publiczny, nowoczesne systemy gospodarki odpadami (w tym usuwanie azbestu). Opracowanie i realizacja planów branżowych w odniesieniu do ochrony środowiska (np. Program Gospodarki Niskoemisyjnej).
1.10	Tworzenie dogodnych warunków dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego i cyfryzacji (wspieranie infrastruktury szerokopasmowej na terenie całego miasta, w szczególności w sołectwach), wzmocnienie wyposażenia jednostek samorządowych w zakresie sprzętu komputerowego i urządzeń peryferyjnych.



1.11	Rewitalizacja techniczna obiektów i terenów zdegradowanych (dotyczy w szczególności terenów po dawnym uzdrowisku, zdegradowanej tkanki osiedli, terenów przemysłowych, Ośrodka Wypoczynku Niedzielnego).
1.12	Wprowadzanie unikatowych elementów w tkankę miejską (głównie w zakresie małej architektury), wykorzystanie <i>designu</i> dla zwiększenia atrakcyjności przestrzeni publicznych.
1.13	Kompleksowy program wprowadzania treści symbolicznych w przestrzenie publiczne miasta (w wymiarze materialnym). Cel operacyjny jest komplementarny do celu 3.4 i obejmuje w szczególności pomniki, tablice pamiątkowe, nazewnictwo tworzonych placów, skwerów, itp.
1.14	Rozwój warunków infrastrukturalnych na potrzeby rozwoju współpracy transgranicznej (zarówno w wymiarze społecznym – kulturalnym, edukacyjnym, sportowo-rekreacyjnym, jak i gospodarczym). Działania infrastrukturalne powinny korespondować z działaniami o charakterze „miękkim” związanymi z ofertą w ramach tworzenia transgranicznego centrum funkcjonalnego.
1.15	Rozwój infrastruktury na potrzeby wzmocnienia potencjału inwestycyjnego miasta – kompleksowe uzbrojenie terenów inwestycyjnych (w tym przemysłowych). Cel obejmuje działania w odniesieniu do terenów po byłej KWK Moszczenica oraz innych np. w pobliżu obwodnicy miasta.

## Cel strategiczny 2 Wzrost i dywersyfikacja lokalnej gospodarki

2.1	Stworzenie warunków dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy zarówno w wymiarze infrastrukturalnym jak i programowym oraz instytucjonalnym. Realizacja projektu kluczowego nr 4 wraz z opracowaniem koncepcji funkcjonalnej oraz przygotowaniem i wdrożeniem programu działań komplementarnych (w tym programów rekomendowanych w ramach 3. celu strategicznego).
2.2	Efektywne wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności inkubacja nowych firm o wysokim potencjale innowacyjnym w ramach działań komplementarnych do projektu kluczowego nr 4. W ramach celu operacyjnego zakłada się współpracę ze szkołami ponadgimnazjalnymi na terenie miasta oraz szkołami wyższymi, a także firmami z GK JSW.
2.3	Skuteczna promocja inwestycyjna i obsługa inwestorów. W ramach celu operacyjnego zakłada się opracowanie dedykowanego programu promocji miasta obejmującej promocję inwestycyjną. Promocja inwestycyjna opiera się na potencjale wynikającym z przebiegu autostrady A1 oraz możliwościach kooperacji z przemysłem wydobywczym.
2.4	Rozwój systemu edukacji wraz ze ścisłym dopasowaniem do potrzeb lokalnego rynku pracy. Ścisła współpraca i systematyczna komunikacja kluczowych aktorów: publicznych służb zatrudnienia, pracodawców, szkół, organizacji pozarządowych, instytucji szkoleniowych.
2.5	Stymulowanie rozwoju budownictwa jednorodzinnego w granicach administracyjnych miasta (np. poprzez odpowiednie kształtowanie planu zagospodarowania przestrzennego oraz ulgi podatkowe). Dodatkowo cel operacyjny daje możliwości pobudzenia rozwoju sektora MŚP działających w branży budowlanej i branżach pokrewnych.

2.6	Aktywne działania na rzecz wzmocnienia kapitału społecznego w zakresie kompetencji cyfrowych na potrzeby rynku pracy. Cel operacyjny powiązany z działaniami podejmowanymi w ramach 3. celu strategicznego. Działania należy kierować do różnych grup społecznych (głównie uwzględniając osoby starsze, kobiety).
2.7	Promocja aktywności kobiet na rynku pracy oraz dedykowane wsparcie dla przedsiębiorczości kobiet. Wymagana jest realizacja kompleksowych programów aktywizacji, obejmujących także wsparcie pomostowe w ramach inkubacji nowych firm, spółdzielni socjalnych lub innych form ekonomii społecznej. Jednocześnie zakłada się, że instytucje rynku pracy zaktywizują współpracę z potencjalnymi pracodawcami (także inwestorami).
2.8	Promocja ekonomii społecznej jako formy aktywności gospodarczej. Zakłada się ścisłą współpracę z organizacjami pożytku publicznego, które działają na rzecz promocji i inkubowania przedsiębiorstw społecznych.
2.9	Wsparcie rozwoju i profesjonalizacji instytucji otoczenia biznesu oraz wzrost wykorzystania potencjału podstrefy Jastrzębsko-Żorskiej KSSE S.A. Działania samorządu skupiają się na stworzeniu warunków dla aktywności wysokiej klasy organizacji wspierających zarówno rozwój przedsiębiorczości jak i procesy inwestycyjne.
2.10	Rozwój infrastruktury technicznej (w tym komunikacyjnej) i zapewnienie optymalnych warunków dla rozwoju biznesu i przemysłu. Zakres zbieżny z zawartością celów operacyjnych 1.2 i 1.3 oraz projektu kluczowego 1.

2.11	Budowa struktur współpracy i komunikacji samorządu, sektora przedsiębiorstw, w tym przemysłu, instytucji otoczenia biznesu. W ramach celu operacyjnego zakłada się integrację środowiska przedsiębiorstw (np. w formie rady biznesu) oraz zaangażowanie w te działania przedstawicieli GK JSW.
2.12	Tworzenie warunków dla dynamicznego rozwoju współpracy transgranicznej w wymiarze gospodarczym oraz wykorzystanie współpracy międzynarodowej dla stymulowania rozwoju jastrzębskich firm (np. współpraca w ramach sieci miast partnerskich).
2.13	Cyfryzacja administracji, która pozwoli na poprawę sprawności obsługi firm i obywateli, a także przyniesie wymierne korzyści dzięki oszczędnościom zasobów czasu zarówno po stronie dostawców jak i odbiorców usług publicznych.
2.14	Zapewnienie dogodnych warunków dla stabilnego działania i rozwoju mikroprzedsiębiorstw działających w sektorze handlu. Budowa nowoczesnych i funkcjonalnych przestrzeni targowisk miejskich oraz ich promocja, także w wymiarze transgranicznym.
2.15	Wzmocnienie zakresu i jakości programów edukacyjnych na rzecz przedsiębiorczości (w szczególności realizacja lub wsparcie działań adresowanych do grup, w których można oczekiwać rzeczywistych oddziaływań w formie podjęcia działalności gospodarczej, kobiet, grup 50+).

### Cel strategiczny 3

#### Aktywni mieszkańcy tworzący silną, zintegrowaną wspólnotę

3.1	Systematyczna realizacja wewnętrznego programu promocji miasta (program adresowany do mieszkańców, koncentruje się upowszechnianiu i utrwalaniu treści, które odnoszą się do tożsamości Jastrzębia-Zdroju). Rekomenduje się opracowanie branżowej strategii promocji miasta, zawierającej komponenty tożsamości marki i promocji inwestycyjnej.
3.2	Zwiększenie zakresu współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Zwiększenie zakresu zaangażowania samorządu w kreowanie obszarów aktywności organizacji społeczeństwa obywatelskiego – w szczególności promocja obszarów tematycznych działania związanych z tożsamością miasta.
3.3	Budowa szerokiego partnerstwa na rzecz aktywizacji społeczności lokalnych – w szczególności współpraca z JSW S.A. na rzecz zwiększenia zakresu i efektywności wsparcia dla inicjatyw społecznych. Realizacja wspólnych programów wzmocnienia jastrzębskiej tożsamości w oparciu o górnictwo (np. przeglądy filmów, promocje książek, ekspozycje poświęcone historii górnictwa i górników w Jastrzębiu-Zdroju)
3.4	Tworzenie warstwy symbolicznej Jastrzębia-Zdroju w wymiarze materialnym i duchowym, stanowiącej ważny element przestrzeni publicznych w mieście, a także istotną zawartość treści upowszechnianych przez samorząd i inne instytucje społeczne. Warstwa symboliczna wyznaczając będzie ważny kontekst życia społecznego wspólnoty lokalnej.
3.5	Zwiększenie kompetencji mieszkańców miasta w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w tym w szczególności grup zagrożonych wykluczeniem cyfrowym (seniorzy i 50+, kobiety, bezrobotni). Programy w tym obszarze tematycznym należy traktować jako bezpośrednio komplementarne do projektu kluczowego 2.

3.6	<p>Rewitalizacja społeczna realizowana komplementarnie i równoległe do projektów infrastrukturalnych. W ramach rewitalizacji społecznej wymagana jest współpraca różnych organizacji i środowisk inicjowana przez instytucje samorządowe. Rewitalizacja społeczna osiedli mieszkaniowych skupiać się będzie na liderach młodzieżowych grup rówieśniczych, co pozwoli osiągnąć także wymierne efekty w zakresie bezpieczeństwa.</p>
3.7	<p>Kompleksowe programy wsparcia i aktywizacji adresowane do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym kobiet, bezrobotnych, niepełnosprawnych, itp. W szczególności realizacja programów na rzecz zatrudnienia, wykorzystujących nowoczesne metody (np. <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>), bazujących na potrzebach rynku pracy oraz diagnozie potrzeb w grupach docelowych. W ramach programów wsparcia należy uwzględnić zakresy związane z umiejętnościami społecznymi i interpersonalnymi.</p>
3.8	<p>Wprowadzenie nowych standardów w ramach działania placówek edukacyjnych, które będą oparte o ścisłą współpracę szkoły i innych podmiotów działających na terenie miasta (bibliotek, ośrodka kultury, ośrodka sportu i rekreacji, etc.). Otwarcie szkół w sensie kształtowania postaw i nawyków aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i kulturalnym miasta.</p>
3.9	<p>Wzmocnienie atrakcyjności oferty edukacyjnej w Jastrzębiu-Zdroju w tym w zakresie programów realizowanych przez jednostki oświatowe na terenie miasta, a także promocja programów kształcenia ustawicznego realizowanego zarówno przez instytucje samorządowe jak i organizacje prywatne (w szczególności pozarządowe). Rewaloryzacja, rozwój i promocja systemu kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami rynku pracy.</p>

3.10	Zwiększenie skuteczności działania systemu pomocy społecznej oraz poprawa bezpieczeństwa dzięki wprowadzeniu standardu systematycznej współpracy placówek edukacyjnych i pomocowych, policji i straży miejskiej, organizacji pozarządowych i innych. Regularna wymiana informacji oraz podejmowanie wspólnych interwencji będzie skutkować znaczącą poprawą efektywności podejmowanych działań, nie generując równocześnie dodatkowych kosztów.
3.11	Promocja i zwiększenie dostępności do specjalistycznych usług społecznych, w tym w szczególności na potrzeby rewitalizacji społecznej, profilaktyki zdrowia oraz projektów na rzecz grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Inicjowanie przez samorząd wdrażania rozwiązań innowacyjnych w zakresie kapitału społecznego, w tym realizacja projektów w formule partnerstwa JST – NGO.
3.12	Systematyczny rozwój oferty w zakresie produktów kulturowych, w tym np. duże wydarzenia rozrywkowe, a także oferty w zakresie sportu i rekreacji. Ważne jest, aby zwiększyć efektywność promocji tych wydarzeń, tak aby zwiększyć uczestnictwo mieszkańców w życiu społecznym miasta.
3.13	Kreowanie pozycji Jastrzębia-Zdroju jako centrum funkcjonalnego także w wymiarze transgranicznym (w szczególności poprzez wspieranie współpracy transgranicznej społeczności lokalnych).





## 4.3 Matryca programu rozwoju miasta Jastrzębie-Zdrój

	Przestrzeń	Gospodarka	Wspólnota	Zarządzanie
Przedsiębiorczość / innowacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie dogodnych warunków dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego i cyfryzacji</li> <li>• Wprowadzenie <i>designu</i> w przestrzenie publiczne miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie warunków dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy</li> <li>• Wsparcie rozwoju i profesjonalizacji instytucji otoczenia biznesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocja innowacji społecznych, w tym w szczególności na potrzeby rewitalizacji społecznej</li> <li>• Aktywizacja gospodarcza grup wiekowych 50+ i seniorów (wykorzystanie doświadczenia życiowego na rzecz przedsiębiorczości)</li> <li>• Aktywizacja kobiet w zakresie przedsiębiorczości (w tym w kierunku usług w branżach perspektywicznych – zdrowie, uroda, fitness, usługi opiekuńcze)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie efektywności kompleksowych działań na rzecz pozyskiwania inwestycji zewnętrznych (przygotowanie terenów,</li> <li>• Wyodrębnienie struktury (na wzór centrów obsługi inwestorów) odpowiedzialnej za działania w zakresie budowania atrakcyjności inwestycyjnej (w sensie przygotowania terenów, promocji inwestycyjnej, obsługi inwestorów)</li> <li>• Stworzenie warunków dla działalności specjalistycznych instytucji otoczenia biznesu, posiadających kompetencje w zakresie promocji innowacji, wsparcia projektów badawczo-rozwojowych</li> </ul>
Jakość życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wydajny system komunikacji samochodowej i transportu publicznego</li> <li>• Rozwój infrastruktury technicznej</li> <li>• Zachowanie i poprawa stanu środowiska naturalnego</li> <li>• Rewitalizacja techniczna obiektów i terenów zdegradowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczna promocja inwestycyjna i obsługa inwestorów</li> <li>• Rozwój infrastruktury technicznej (w tym komunikacyjnej)</li> <li>• Budowa struktur współpracy i komunikacji na rzecz rozwoju gospodarczego</li> <li>• Cyfryzacja administracji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzenie nowych standardów w ramach działania placówek edukacyjnych</li> <li>• Program promocji marki miasta adresowany do mieszkańców</li> <li>• Budowa trwałej i efektywnej koalicji na rzecz systemu pomocy społecznej i bezpieczeństwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyfryzacja (<i>front office / back office</i>)</li> <li>• Zarządzanie projektowe w instytucjach samorządowych</li> <li>• <i>Public relations</i> Jastrzębia-Zdrój w wymiarze wewnętrznym (promocja adresowana do grupy mieszkańców miasta)</li> </ul>
Kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa spójnego układu urbanistycznego o charakterze multientrycznym</li> <li>• Rozwój infrastruktury społecznej</li> <li>• Treści symboliczne w przestrzeniach publicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie i promocja przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości kobiet</li> <li>• Rozwój systemu edukacji wraz ze ścisłym dopasowaniem do potrzeb lokalnego rynku pracy</li> <li>• Aktywne działania na rzecz wzmocnienia kapitału społecznego w zakresie kompetencji cyfrowych</li> <li>• Promocja ekonomii społecznej</li> <li>• Zapewnienie dogodnych warunków dla stabilnego działania i rozwoju mikroprzedsiębiorstw działających w sektorze handlu</li> <li>• Wzmocnienie zakresu i jakości programów edukacyjnych na rzecz przedsiębiorczości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie zakresu współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi</li> <li>• Rewitalizacja społeczna realizowana komplementarnie i równoległe do projektów infrastrukturalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe standardy zarządzania w oświacie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktywne uczestnictwo,</li> <li>○ Współpraca z instytucjami miejskimi w zakresie kultury, sportu i rekreacji</li> </ul> </li> <li>• Budżet partycypacyjny</li> <li>• Zwiększenie zakresu współpracy z organizacjami pozarządowymi</li> <li>• Projekty partnerskie miasta i organizacji pozarządowych</li> </ul>

## 5. Zgodność programu z innymi dokumentami strategicznymi

Strategię można uznać za zintegrowaną, gdy jest zgodna z innymi wieloletnimi planami rozwoju dla danego kraju, regionu, a także uprzednio zatwierdzonymi przez samorząd dokumentami planistycznymi. Strategia rozwoju musi wyrażać główne założenia rozwojowe tych dokumentów poprzez konkretne propozycje projektów i rozwiązań, uwzględniając jednocześnie specyfikę, przewagi i ograniczenia gminy, której ma służyć. Poniżej wymieniono dokumenty planistyczne, z którymi zgodne jest niniejsze opracowanie. Przedstawiono również podstawowe trendy i prognozy, jakie zostały uwzględnione przy definiowaniu poszczególnych celów strategicznych, operacyjnych oraz określaniu konkretnych zadań.

### Założenia makro:

Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 jest komplementarna w odniesieniu do następujących dokumentów o charakterze programowym i strategicznym obowiązujących (lub znajdujących się w fazie konsultacji) na poziomie wspólnotowym, krajowym i regionalnym:

- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu,
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności,
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo,
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030,
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”,
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020,
- Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku),
- Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko. Perspektywa 2020 r.,
- Strategia Sprawne Państwo 2020,
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020,
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 – Regiony, Miasta, Obszary wiejskie,

- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012-2020,
- Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022,
- Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”,
- Strategii Rozwoju Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego,
- Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020,
- Projekt Szczegółowego Opisu Priorytetów RPO WSL 2014–2020
- Plan zagospodarowania przestrzennego województwa śląskiego (w szczególności z jego zmianami przyjętymi uchwałą Nr/III/1/2010 Sejmiku Województwa Śląskiego z dnia 22 września 2010 roku).

Szczególną uwagę zwracano także na prognozy oraz trendy o charakterze ponadlokalnym:

- Możliwości absorpcji środków pomocowych pochodzących z funduszy strukturalnych UE;
- Prognozy wzrostu gospodarczego w Polsce;
- Możliwości wystąpienia zjawiska deficytu siły roboczej (w szczególności osób młodych – trwałe, niekorzystne tendencje demograficzne);
- Rozwój w kierunku społeczeństwa informacyjnego – możliwości i wyzwania związane z komputeryzacją i Internetem;
- Systematyczna poprawa jakości drogowych szlaków komunikacyjnych, jak również tendencji skierowanej na odnowienie transportu kolejowego na terenie województwa śląskiego.

#### Założenia mikro:

Wykorzystano również następujące dokumenty o zasięgu lokalnym:

- Lokalny Program Rewitalizacji Jastrzębia-Zdroju na lata 2008 – 2015 (z uzupełnieniami),
- Lokalny Program Działania na Rzecz Osób Niepełnosprawnych w Jastrzębiu Zdroju na lata 2009 - 2013,

- Wieloletni plan rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych będących własnością bądź w użytkowaniu Jastrzębskiego Zakładu Wodociągów i Kanalizacji S.A. na lata 2010 - 2015,
- Program przeciwdziałania przemocy w rodzinie oraz ochrony ofiar przemocy w rodzinie,
- Strategia rozwiązywania problemów społecznych Jastrzębia Zdroju na lata 2011-2015,
- Program „Rodzina 3+” na terenie miasta Jastrzębie-Zdrój,
- Program Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi (...),
- Program Ochrony Zdrowia Psychicznego do 2015 roku,
- Gminny program profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych na rok 2013,
- Gminny program przeciwdziałania narkomanii na 2013 rok,
- Program Ochrony Środowiska dla miasta Jastrzębie-Zdrój z perspektywą do roku 2015,
- Program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest dla Miasta Jastrzębie-Zdrój na lata 2010 do 2015 z perspektywą do roku 2032,
- Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie Zdrój do roku 2015,
- Plan Gospodarki Odpadami dla Miasta Jastrzębie Zdrój.

## 6. System wdrażania i komunikacji Strategii

### 6.1 Projektowany system wdrażania – zarządzanie strategią

System wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do 2020 r. obejmuje szereg procesów, które wymagają zaangażowania różnych instytucji i struktur organizacyjnych. System zarządzania strategią opiera się w wymiarze ogólnym na trzech głównych elementach:

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

Poniższy rysunek przedstawia zależności pomiędzy głównymi wymiarami zarządzania strategią:

Rysunek 4 Poziomy zarządzania strategią



Kluczowe procesy związane z systemem wdrażania programu oraz wytyczne odnoszące się do odpowiedzialności za ich uruchamianie i realizację, zaprezentowano poniżej:

- Przygotowanie projektu Strategii oraz projektów zmian w Strategii – Prezydent Miasta przy współpracy struktur Urzędu Miasta Jastrzębie-Zdrój w uzgodnieniu z Radą Miasta

(zmiany zapisów w dokumencie także w oparciu o uzasadnione wnioski organizacji społecznych, mieszkańców).

- Wybór zadań do realizacji w ramach Strategii – Prezydent przy współpracy struktur Urzędu Miasta i instytucji samorządowych.
- Nawiązywanie współpracy z partnerami dla realizacji działań i projektów wymagających zaangażowania innych organizacji i instytucji (administracji różnego szczebla, organizacji społecznych, przedsiębiorstw z sektora biznesu, uczelni wyższych, instytucji otoczenia biznesu) oraz działania lobbingowe na rzecz strategicznych kierunków rozwoju w wymiarze ponadlokalnym – Prezydent Miasta.
- Opracowanie rocznych i wieloletnich programów branżowych oraz inwestycyjnych, w ramach których będą realizowane cele strategiczne i operacyjne programu rozwoju – wyspecjalizowane komórki Urzędu Miasta, inne instytucje samorządowe (jednostki organizacyjne).
- Zatwierdzanie i zapewnienie finansowania dla rocznych oraz wieloletnich programów branżowych i inwestycyjnych, w ramach których będą realizowane cele strategiczne i operacyjne programu rozwoju – merytoryczne komórki Urzędu Miasta, Rada Miasta Jastrzębie-Zdrój.
- Zabezpieczenie środków w budżecie na realizację zadań wynikających z celów operacyjnych poprzez umieszczenie konkretnych zadań w budżecie oraz Wieloletniej Prognozie Finansowej – Skarbnik Miasta, Prezydent Miasta, Rada Miasta,
- Przygotowanie wniosków o uzyskanie finansowania zewnętrznego dla projektów wynikających z założeń strategii – Prezydent przy zaangażowaniu struktur Urzędu Miasta, jednostki organizacyjne.
- Monitoring realizacji strategii w systemie rocznym – wydział merytoryczny ds. realizacji strategii w ramach struktury Urzędu Miasta przy współpracy innych Wydziałów / Biur.
- Realizacja przeglądów strategicznych – Prezydent przy zaangażowaniu struktur Urzędu Miasta (wydział merytoryczny ds. realizacji strategii w ramach struktury Urzędu Miasta przy współpracy innych Wydziałów / Biur).
- Nadzór nad realizacją projektów, rozliczenia, raporty – merytoryczne komórki Urzędu Miasta,

- Ewaluacja osiągnięcia poszczególnych celów operacyjnych – Urząd Miasta, Prezydent Miasta, Rada Miasta, kierujący jednostkami podległymi w ramach struktury jastrzębskiego samorządu.

Należy przyjąć, że w procesy na poziomie wdrażania Strategii w sensie operacyjnym (tj. zadań, projektów lub programów, które wynikają z celów strategicznych), w zależności od specyfiki przedsięwzięć, będą zaangażowane różne organy, jednostki i instytucje samorządowe Miasta Jastrzębia-Zdrój, w tym spółki handlowe lub jednostki organizacyjne miasta.

## 6.2 Strategiczne wyzwania zarządzania Miastem Jastrzębie-Zdrój

Matryca programu rozwoju zawarta w rozdziale 4.3 zawiera w ostatniej kolumnie wskazania dotyczące zwiększenia efektywności zarządzania miastem w sensie struktur samorządowych. Ten obszar oddziaływania w ramach strategii został ujęty w niniejszym rozdziale w formule wyodrębnionej sekwencji działań, których wspólnym założeniem jest poprawa jakości zarządzania, oraz świadczenia usług publicznych w ramach jastrzębskich struktur samorządowych. Przyjęto, że jest to zakres „wewnętrzny”, który odnosi się narzędzi wykorzystywanych na potrzeby zarządzania strategicznego i jest w pewnym sensie wtórny wobec 3 kluczowych obszarów planowania strategicznego, gdzie wyznaczone cele strategiczne mają charakter „zewnętrzny” (tj. wyznaczają kierunki realnych zmian w mieście). Należy w tym miejscu brać pod uwagę oczywiste ograniczenia, które wynikają ze zwiększającego się systematycznie zakresu zadań nakładanych na samorządy przez administrację centralną, co nie zawsze idzie w parze z zapewnieniem wystarczających środków finansowych na wypełnienie tych obowiązków. Samorząd musi zatem poszukiwać własnych źródeł finansowania realizacji zadań i obowiązków – w tym przypadku zwiększenie wydajności procesów zarządzania może wpłynąć także na zwiększenie efektywności zarządzania finansami jastrzębskiego samorządu. Główne kierunki wzmocnienia systemu zarządzania obejmują cyfryzację, zarządzanie projektowe, standardy współpracy instytucjonalnej, zarządzanie w promocji, nowe narzędzia zarządzania finansami miasta\*, partnerstwo międzysektorowe, monitoring usług publicznych.

---

\* Przykłady efektywnego wykorzystania tych narzędzi są obecnie szeroko promowane w najważniejszych publikacjach w zakresie nowoczesnego zarządzania w JST (*Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, E. Wojciechowski, Wydawnictwo Difin 2012, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, pod

Tabela 3 Program rozwoju w obszarze zarządzania w strukturach samorządowych

<p><b>Celem strategicznym Miasta Jastrzębie-Zdrój w obszarze zarządzania jest podniesienie sprawności i skuteczności jastrzębskiej administracji oraz wzmocnienie efektywności komunikacji w relacjach z mieszkańcami, organizacjami oraz wewnątrz struktur samorządowych.</b></p>	
Z.1	<p>Cyfryzacja jastrzębskiego samorządu – zwiększenie poziomu dostępności i wykorzystania publicznych usług cyfrowych, zwiększenie wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w ramach procesów i procedur realizowanych przez instytucje samorządowe (<i>front office / back office</i>). Systematyczne podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników instytucji samorządowych w Jastrzębiu-Zdroju.</p>
Z.2	<p>Zwiększenie zakresu zastosowania metod zarządzania projektowego w instytucjach samorządowych w Jastrzębiu-Zdroju. Wdrożenie systemu regulacji wewnętrznych umożliwiających realizowanie działań w sposób zorganizowany oraz systematyczne doskonalenie umiejętności i kompetencji pracowników samorządowych w zakresie zarządzania projektowego.</p>
Z.3	<p>Wypracowanie i wdrożenie nowych standardów współpracy jednostek samorządowych na terenie miasta. Budowa trwałych mechanizmów komunikacji i współpracy w obrębie systemu zabezpieczenia socjalnego i bezpieczeństwa mieszkańców. Aktywne uczestnictwo jednostek oświatowych w działaniach programowych realizowanych przez instytucje miejskie w zakresie kultury, sportu, rekreacji, aktywizacji społecznej.</p>
Z.4	<p>Efektywna promocja Jastrzębia-Zdroju w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Opracowanie strategii promocji miasta uwzględniającej aspekty promocji inwestycyjnej. Budowa marki Jastrzębie-Zdrój wraz ze stworzeniem nowoczesnego systemu komunikacji wizualnej.</p>
Z.5	<p>Wykorzystanie nowych metod w zakresie zarządzania finansami miasta. Wprowadzenie elementów budżetu zadaniowego (działanie komplementarne do stosowania zarządzania projektowego) oraz budżetu partycypacyjnego (w ramach integracji wspólnoty mieszkańców – działanie spójne z założeniami celu strategicznego nr 3).</p>



Z.6	Zwiększenie zakresu partnerstwa międzysektorowego na rzecz realizacji projektów (obejmuje współpracę z sektorem biznesu, w tym partnerstwo publiczno-prywatne, nowe formy współpracy z JSW S.A., partnerstwo projektowe i wdrażanie nowych form działań w ramach programów współpracy z organizacjami pożytku publicznego). Partnerstwo jako zasada działania obejmuje również rozwój systemu obsługi inwestorów zewnętrznych.
Z.7	Wdrożenie systemu monitoringu jakości i dostępności usług publicznych oraz analizy tzw. luki jakościowej (tzw. barometr społeczny). Opracowanie metodologii badań oraz systematyczna realizacja oceny efektywności systemu świadczenia usług publicznych. Rekomendowane jest wykorzystanie dobrych praktyk (np. Centrum Badania Jakości Życia powołane przez poznański samorząd <sup>*</sup> ).

### 6.3 Komunikacja społeczna Strategii

W ramach upowszechniania Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 podjęte zostaną następujące działania:

- Umieszczenie strategii na stronie [www.jastrzebie.pl](http://www.jastrzebie.pl) oraz pełnej wersji w Biuletynie Informacji Publicznej,
- Zamieszczenie na tablicy ogłoszeń w Urzędzie Miasta, informacji o przyjęciu Strategii, warunkach jej dostępności,
- Informowanie o zawartych w dokumencie planach inwestycyjnych na zebraniach sołectkich, osiedlowych i innych spotkaniach mieszkańców,
- Zapewnienie możliwości zapoznania się przez mieszkańców z treścią dokumentu poprzez udostępnienie go w Biurze Rady Miasta,
- Przed uchwaleniem strategii przez Radę zostaną przeprowadzone otwarte konsultacje społeczne projektu uchwały w formie *on-line*.

Wszystkie zmiany Strategii będą publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej.

Samorząd Miasta Jastrzębie-Zdrój będzie w sposób otwarty podchodził do projektów zgłaszanych przez podmioty prywatne oraz organizacje pozarządowe, fundacje, stowarzyszenia, kościoły i związki wyznaniowe, mogące pozytywnie wpłynąć na osiągnięcie celów rozwojowych miasta. Współpraca z wyżej wymienionymi podmiotami życia społecznego

<sup>\*</sup> <http://www.poznan.pl/mim/cbjz/>

będzie inicjowana poprzez organizację spotkań z mieszkańcami, podczas których przedstawiciele Rady Miasta i Urzędu Miasta prezentować będą możliwości współpracy w nadchodzącym okresie. Inicjatorem współpracy mogą być również mieszkańcy, organizacje, przedsiębiorstwa i instytucje działające na terenie Miasta Jastrzębie-Zdrój. Propozycje wspólnej realizacji przedsięwzięć mogą być kierowane do samorządu w trybie ciągłym, zarówno poprzez zwrócenie się na piśmie, jak i w czasie spotkań z władzami miasta.

### 6.3 Monitorowanie, ewaluacja i system aktualizacji strategii

Procedurę monitorowania ewaluacji Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój do roku 2020 obejmuje następujące procedury:

- Monitoring bieżący w okresach rocznych. Celem tej procedury jest uzyskanie kompletnej informacji nt. zadań, które zostały przyjęte do realizacji (zarówno na poziomie przygotowania koncepcyjnego i projektowego jak i na poziomie wdrożeniowym). Koncepcja zarządzania strategicznego zakłada, że działania rozwojowe podejmowane przez Miasto Jastrzębie-Zdrój w latach 2014 – 2020 będą każdorazowo przyporządkowane do zdefiniowanych celów strategicznych. Stąd wynikiem monitoringu prowadzonego w systemie rocznym będzie zestawienie zadań (zarówno infrastrukturalnych jak nieinwestycyjnych), których realizacja została podjęta w ramach każdego z celów strategicznych. Wymagane jest zatem, aby na etapie podejmowania przez jednostki jastrzębskiego samorządu konkretnych zadań były one przyporządkowane do celów strategicznych i operacyjnych. Najprostszą formą jest opatrzenie każdorazowo danego zadania symbolem wiążącym zadanie z danym celem strategicznym oraz celem operacyjnym.

*Tabela 4 System przyporządkowania zadań do celów strategicznych*

	Cel strategiczny	Symbol
1	Spójna i funkcjonalna przestrzeń – miasto multicentryczne	P
2	Wzrost i dywersyfikacja lokalnej gospodarki	G
3	Aktywni mieszkańcy tworzący silną wspólnotę	W

Zestawienie zadań oznaczonych odpowiednim symbolem sporządzone zostanie przez wydziały merytoryczne Urzędu Miasta, przy czym obejmować ono będzie również zadania realizowane przez jednostki organizacyjne nadzorowane przez te wydziały. Zestawienie będzie przekładane do wydziału merytorycznego ds. realizacji strategii w ramach struktury Urzędu Miasta w terminie do końca pierwszego kwartału każdego kolejnego roku.

Produktem monitoringu w systemie rocznym będą zestawienia w następującej formie:

Tabela 5 Schemat zestawienia zadań na potrzeby monitoringu rocznego

P	G	W
Cel operacyjny 1.1	Cel operacyjny 2.1	Cel operacyjny 3.1
Zadanie ...	Zadanie...	Zadanie...
...	...	...
Cel operacyjny 1.2	Cel operacyjny 2.2	Cel operacyjny 3.2
Zadanie ...	Zadanie...	Zadanie...
...	...	...
Cel operacyjny ...	Cel operacyjny ...	Cel operacyjny ...
Zadanie ...	Zadanie...	Zadanie...
...	...	...

Prezydent przedkłada Radzie Miasta informację w zakresie monitoringu w systemie rocznym.

- Przeglądy strategiczne – ewaluacja. Rekomenduje się przeprowadzenie dwóch przeglądów strategicznych w okresie obowiązywania strategii – w 2016 i 2019 roku. Wynikiem przeprowadzenia przeglądu będzie szczegółowe sprawozdanie zawierające podsumowanie zestawień wyników uzyskanych w ramach monitoringu (informacje roczne) wraz z oceną poziomu realizacji poszczególnych celów operacyjnych i strategicznych. Przeglądy strategicznej spełniają *de facto* warunki tzw. ewaluacji *mid-*

*term*, której celem jest obiektywna krytyka pierwszych wyników wdrażania programu, co pozwala ocenić również jakość samego systemu wdrażania i monitorowania. Przeglądy strategiczne mają na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób założenia i cele przekładane są na działania oraz wskazanie konieczności dokonania korekt (aktualizacji). W ramach przeglądów strategicznych dokonywana jest także aktualizacja danych zawartych w analizie źródeł wtórnych stanowiącej jeden z elementów strategii\*.

Raporty z przeglądów strategicznych są prezentowane Radzie Miasta przez Prezydenta Miasta Jastrzębie-Zdrój wraz z rekomendacjami korekt, aktualizacji, uzupełnienia zawartości programu rozwoju.

Zmiany w Strategii Rozwoju Miasta Jastrzębie-Zdrój dokonywane będą uchwałą Rady Miasta na wniosek Prezydenta. Przed podjęciem uchwały wymagane jest wydanie stosownej opinii przez komisję branżową.

Ocena realizacji strategii na podstawie danych zawartych w przeglądach strategicznych zostanie dokonana w latach 2016 i 2019. Jej celem będzie porównanie założonych w strategii oddziaływań i efektów jej wdrażania z faktycznie osiągniętymi efektami. Na tej podstawie formułowane będą zalecenia na kolejne lata wdrażania Strategii. Ocena dokonywana będzie przez Prezydenta Miasta we współpracy z właściwymi wydziałami Urzędu Miasta, które przedstawią ją do przyjęcia Radzie Miasta.

Ocena końcowa zostanie przeprowadzona po zakończeniu całego okresu, w jakim realizowane mają być zadania ujęte w strategii. Wnioski z oceny (przy wykorzystaniu narzędzi stosowanych w ramach przeglądów strategicznych) posłużą jako rekomendacje dla planowania rozwoju w następnym okresie planowania strategicznego..

---

\* por.: [http://www.ewaluacja.gov.pl/slownik/Strony/slownik\\_ewaluacja\\_mid\\_term.aspx](http://www.ewaluacja.gov.pl/slownik/Strony/slownik_ewaluacja_mid_term.aspx)

## Spis rysunków

<i>Rysunek 1 Struktura domen planowania strategicznego.....</i>	<i>19</i>
<i>Rysunek 2 Poprawa zarządzania jako aspekt horyzontalny dla domen planowania strategicznego .....</i>	<i>20</i>
<i>Rysunek 3 Cele strategiczne Miasta Jastrzębie-Zdrój do 2020 roku.....</i>	<i>21</i>
<i>Rysunek 4 Poziomy zarządzania strategią .....</i>	<i>45</i>

## Spis tabel

<i>Tabela 1 Mocne i słabe strony miasta.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 2 Szanse i zagrożenia dla rozwoju miasta .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 3 Program rozwoju w obszarze zarządzania w strukturach samorządowych .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 4 System przyporządkowania zadań do celów strategicznych.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabela 5 Schemat zestawienia zadań na potrzeby monitoringu rocznego .....</i>	<i>51</i>