



**Strategia Rozwoju Miasta  
Lubań  
na lata 2015-2025**

## SPIS TREŚCI

<b>„Aby działać, trzeba mieć cel”</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Strategia Miasta Lubania: kontynuacja czy zmiana?</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Założenia teoretyczne tworzenia strategii</b> .....	<b>5</b>
2.1. Celowość działań .....	5
2.2. Ekonomia sił .....	5
2.3. Prostota .....	5
2.4. Zasada planowania partycypacyjnego .....	5
2.5. Zasada zgodności „w górę” .....	6
2.6. Zasada zgodności „w dół” .....	6
2.7. Zasada zgodności horyzontalnej .....	6
<b>3. Charakterystyka Lubania</b> .....	<b>7</b>
3.1. Położenie miasta .....	7
3.2. Potencjał gospodarczy .....	9
3.3. Podmioty gospodarcze .....	10
3.4. Demografia .....	11
3.5. Bezrobocie .....	12
3.6. Pomoc społeczna .....	13
3.7. Edukacja .....	15
3.8. Infrastruktura techniczna .....	16
3.9. Ochrona środowiska .....	17
<b>4. Analiza SWOT</b> .....	<b>19</b>
4.1. Definicja analizy SWOT .....	19
4.2. Identyfikacja słabych i mocnych stron wewnętrznej i zewnętrznej przestrzeni Lubania .....	21
<b>5. Wizja Miasta</b> .....	<b>22</b>
<b>6. Cele i zadania strategiczne</b> .....	<b>24</b>
6.1. Cele strategiczne i cele operacyjne .....	24
6.2. Wykaz zadań strategicznych Lubania .....	29
<b>7. Założenia wdrażania strategii na lata 2015-2025</b> .....	<b>34</b>
7.1. Wdrażanie strategii .....	34
7.2. Zasady zarządzania strategią .....	36
<b>8. Monitoring Strategii</b> .....	<b>36</b>
8.1. Cele i charakter monitoringu .....	36
<b>Bibliografia</b> .....	<b>38</b>

### Załączniki:

Załącznik nr 1: Wykaz wskaźników realizacji celów operacyjnych

Załącznik nr 2: Harmonogram wdrażania strategii

Załącznik nr 3: Wykaz autorów strategii

## **„Aby działać, trzeba mieć cel”**

*Coraz częściej zadajemy sobie pytanie, co z tym Lubaniem? Nierzadko pytamy z nadzieją, że ktoś poda receptę, prawdziwe panaceum na przyspieszenie rozwoju lokalnej gospodarki, na szybkie rozwiązanie problemów nurtujących nasze miasto od wielu lat, na wyraźne ożywienie, którego wszyscy pragniemy i oczekujemy. Jednakże problem polega na tym, że nie ma autorytetu, który mógłby podać gotowe rozwiązanie. Pomysł na miasto, aby był skuteczny i prawdziwy, musi być sformułowany przez mieszkańców, gdyż tak naprawdę tylko oni znają mocne i słabe strony tego złożonego „przedsiębiorstwa”. Oczywiście rola liderów jest niezbędna, ale to lubanie powinni zdecydować, w jakim kierunku należy skierować działania zmierzające do wszechstronnego rozwoju miasta.*

*Z dumą stwierdzamy, że główne cele rozwojowe dla Lubania na najbliższych dziesięć lat zostały wypracowane w ciągu minionego roku przez jego mieszkańców. Ponad sto osób na kilkunastu warsztatach dyskutowało o przyszłości naszego miasta. Sama koncepcja warsztatów zgodna była z najnowszymi trendami w tej dziedzinie. Ostatecznie wypracowano 5 celów strategicznych, 28 celów operacyjnych i 70 zadań strategicznych na lata 2015-2025.*

*Mamy już cele, możemy przystąpić do działania. Aby je osiągnąć, będziemy potrzebować nie tylko pieniędzy, ale także determinacji, odwagi, jedności i konsekwencji. Lubań jest wyjątkowy i dysponuje dużym potencjałem. Wiemy to, gdyż niejednokrotnie mieliśmy okazję o tym się przekonać. **Dlatego w przyszłość musimy spoglądać z optymizmem i nie odrzucać ambicji, bo to właśnie one są naturalnymi rodzicami sukcesu, a tego Lubań potrzebuje, jak nigdy wcześniej.***

Autorzy

## 1. Strategia Miasta Lubań: kontynuacja czy zmiana?

Zarządzanie strategiczne ma kluczowe znaczenie na wszystkich szczeblach administracji miejskiej. Jego podstawę stanowią dokumenty planistyczne najwyższego szczebla, określane najczęściej mianem strategii. Wyznaczają one nie tylko kierunki działań o nadrzędnym charakterze, ale pozwalają również planować długofalowo pracę w poszczególnych jednostkach i koordynować ich działania w taki sposób, aby w ostatecznym rozrachunku służyły realizacji wspólnych celów. Należy pamiętać, że dokument strategiczny nie może posiadać sztywnych ram. Zarządzanie miastem, z racji wysokiej dynamiki jego wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, wymaga elastyczności. Stąd też strategia powinna dawać szersze pole manewru, oczywiście przy zachowaniu celowości w podejmowanych działaniach.

Od czasu opracowania i przyjęcia do realizacji Strategii Lubań 2000 plus oraz *Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Lubania na lata 2000-2012*, czyli najważniejszego miejskiego dokumentu o charakterze planistycznym, istotnym zmianom uległy szeroko rozumiane struktury wewnętrzne Lubania, jego bliższe i dalsze otoczenie oraz czynniki, które mogą zostać wykorzystane w jego rozwoju. Stąd też zrodziła się konieczność opracowania nowego dokumentu. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że niniejsza strategia, choć nie jest prostą kontynuacją swoich poprzedniczek, nawiązuje w znacznym stopniu do zawartych w nich idei.

*Strategia* jako planistyczny fundament rozwoju Miasta na kolejne 10 lat nie może ograniczać się jedynie do ewidencji potrzeb społeczności lokalnej. Musi stać się istotnym, a przede wszystkim stosowanym narzędziem w zarządzaniu, które:

- opiera się na świadomych i przemyślanych wyborach,
- uwzględnia nowoczesne i sprawdzone koncepcje w planowaniu strategicznym,
- wynika z dostosowanej do potrzeb samorządu analizy strategicznej,
- określa przejrzysty horyzont czasowy realizacji sformułowanych celów i zadań,
- jasno określa ich ważność, wskazuje podmioty planowania i przedmioty planu,
- określa korzyści i rezultaty, które winny być osiągnięte po realizacji poszczególnych działań,
- określa procedury wdrożeniowe i szczegółowe zasady monitoringu.

## **2. Założenia teoretyczne przyjęte podczas budowania lubańskiej strategii**

Przystępując do opracowania niniejszego dokumentu, spośród wielu dostępnych i stosowanych w praktyce zasad budowania strategii lub jej aktualizacji, przyjęto następujące zasady:

### **2.1. Celowość działań**

Na każdym etapie budowy strategii należy odpowiedzieć na najważniejsze pytanie, co jest głównym celem naszych pomysłów i dążeń? Co chcemy dzięki *Strategii* osiągnąć?

Musimy pamiętać, że cele nie mogą przekraczać naszych możliwości, ale nie mogą też mieć charakteru minimalistycznego. Celowość oznacza również wydzielenie sił i środków odpowiednich do stawianych celów i zadań.

### **2.2. Ekonomia sił**

Ekonomia sił to racjonalne dysponowanie środkami materialnymi oraz zasobami ludzkimi odpowiednio do ważności zadań. Należy koncentrować maksymalny wysiłek na zadaniach głównych. Koncentracja wysiłku umożliwia efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału.

### **2.3. Prostota**

Cele strategiczne oraz zadania służące ich realizacji powinny być sformułowane w prosty, zrozumiały sposób.

### **2.4. Zasada planowania partycypacyjnego**

Planowanie strategiczne w samorządzie lokalnym nie może zostać ograniczone wyłącznie do prac analitycznych i koncepcyjnych wąskiej grupy urzędników. Konieczne jest zaangażowanie szerokiego gremium przedstawicieli wszystkich środowisk społeczności miejskiej. Pozwala to na osiągnięcie szeregu ważnych korzyści.

Stosując zasadę planowania partycypacyjnego w pracach nad niniejszym dokumentem, sformułowano wizję Miasta, przeprowadzono analizę SWOT oraz zdefiniowano cele strategiczne, operacyjne oraz powiązane z tymi ostatnimi zadania strategiczne. Prace prowadzono na spotkaniach konsultacyjnych, zwanych warsztatami strategicznymi. Odbywały się one w systemie dwóch tur podczas całego roku 2013. Uczestnicy warsztatów pracowali w grupach tematycznych. Wypracowany materiał, po wstępnej redakcji, został udostępniony szerokiej opinii publicznej w internecie oraz w lokalu Informacji Turystycznej w formie umożliwiającej składanie własnych propozycji.

## **2.5. Zasada zgodności „w górę”**

Samorząd lokalny Miasta Lubań jest elementem systemu władzy publicznej w Polsce. Należy pamiętać, że na każdym szczeblu władzy samorządowej sporządza się strategię rozwoju oraz wynikające z nich programy o charakterze operacyjnym. Z punktu widzenia Lubania najistotniejsze są dokumenty planistyczne Samorządu Województwa Dolnośląskiego oraz dokumenty planistyczne sporządzane na szczeblu rządowym. Zapewnienie zgodności *Strategii Rozwoju Miasta Lubań* z tymi dokumentami tworzy szanse na uczestnictwo samorządu, podmiotów gospodarczych i poszczególnych mieszkańców miasta w działaniach określonych w tych dokumentach. Otwiera także możliwości pozyskiwania środków unijnych, udziału w realizacji różnorodnych, ponadlokalnych programów oraz nawiązywanie współpracy z nowymi partnerami.

W związku z powyższym w pracach nad niniejszą *Strategią Rozwoju Lubania* dążono do zachowania jej zgodności ze:

- *Strategią Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*,
- *Strategią rozwoju Euroregionu Nysa 2014-2020*.

## **2.6 Zasada zgodności „w dół”**

*Strategia* jest dokumentem nadrzędnym w stosunku do innych dokumentów planistycznych, które są tworzone i realizowane przez samorząd miejski. Zatem powinny być one tworzone w taki sposób, by zachowana została zasada ich zgodności ze *Strategią Miasta*. Modelową sytuacją byłoby sporządzenie ich po uprzednim przyjęciu *Strategii* przez Radę Miasta. Dokumenty planistyczne przyjęte przez Radę Miasta Lubań w latach poprzednich, będą aktualizowane zgodnie z zapisami niniejszego dokumentu. Część z nich wymagać będzie większych zmian, a część jedynie aktualizacji.

## **2.7. Zasada zgodności horyzontalnej**

Lubań z jego bezpośrednim otoczeniem wiąże cały szereg zależności o charakterze podmiotowym, przedmiotowym i funkcjonalnym. Stąd rozwój miasta jest uwarunkowany również procesami zachodzącymi w tym otoczeniu. Oczywiście aktywne są także relacje o kierunku przeciwnym. Aby reakcja na te uwarunkowania i wynikające z nich wyzwania była trafna, koniecznym stało się dostosowanie niektórych zapisów niniejszej strategii do dokumentów planistycznych wykorzystywanych przez sąsiednie samorządy. Zatem nowa *Strategia Rozwoju Miasta Lubania* koresponduje z ustaleniami zawartymi w:

*Strategii Rozwoju Powiatu Lubańskiego do roku 2020,*  
*Lokalnym Planie Rozwoju Miasta i Gminy Leśna 2007-2015,*  
*Strategii Rozwoju Gminy Olszyna 2009-2015,*  
*Strategii Rozwoju Gminy Lubań na lata 2014-2024,*  
*Planie Rozwoju Lokalnego Gminy Siekierczyn 2007-2014.*

### **3. Charakterystyka Lubania**

#### **3.1. Położenie miasta**

Miasto Lubań od 1815 r. wpisane jest w granice administracyjne Dolnego Śląska. W strukturach państwa polskiego znajduje się ono od 1945 r. Jednakże pod względem geograficznym Lubań leży na terenie Górnych Łużyc, których wschodnią granicę wyznacza rzeka Kwis. Przez kilkaset lat ulokowany na lewym brzegu Kwisy Lubań był miastem granicznym na styku dwóch historycznych i geograficznych krain. Osią komunikacyjną Górnych Łużyc i Dolnego Śląska była łącząca Lipsk z Wrocławiem i Krakowem tzw. Wysoka Droga, określana od II poł. XVIII w. mianem Via Regia. Z racji swojego znaczenia militarnego i handlowego wpływała w znacznym stopniu na losy Lubania. Funkcję tego szlaku, w odniesieniu do Górnych Łużyc i Dolnego Śląska, pełni współcześnie autostrada A4.

Obecnie Lubań znajduje się w granicach Województwa Dolnośląskiego i cieszy się prawami miasta powiatowego. Lokalizacja grodu na styku Polski, Niemiec i Czech czyni go istotnym węzłem komunikacyjnym. Miasto zapewnia dogodne połączenia drogowe we wszystkich kierunkach oraz kolejowe w kierunku wschodnim, zachodnim i północnym. Należy podkreślić, że w pobliżu miasta znajduje się zjazd z drogi krajowej nr 30 do autostrady A-4. Dzięki temu Lubań posiada bezpośrednią styczność z kluczowym szlakiem handlowym między Dreznem a Wrocławiem.

Rozpatrując problem położenia miasta, warto zwrócić uwagę na fakt, że znajduje się ono w samym centrum środkowo-europejskiej strefy koncentracji procesów transformacji określanej mianem „bumerangu”, czyli w obszarze potencjalnie silnego rozwoju, którego skrajne punkty wyznaczają takie aglomeracje jak: Poznań, Wrocław, Budapeszt, Praga, Drezno.

Autorzy *Strategii rozwoju Dolnego Śląska 2020* wpisali Lubań w granice obszaru funkcjonalnego o nazwie „Pogórze Sudeckie i Sudety”. Obszary funkcjonalne zgodnie z *Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju do 2030 r. i Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2010-2020*, to „obszary szczególne,

na których będą realizowane cele strategii województwa, a samorząd województwa będzie pełnił rolę koordynatora w zakresie planowania i zagospodarowania przestrzennego”. Obszar ten „cechuje się wieloma barierami rozwojowymi, wynikającymi, m.in. z depopulacji, dużego bezrobocia i utrudnionych warunków prowadzenia inwestycji prorozwojowych i infrastrukturalnych. Charakteryzuje się on największym, nie w pełni wykorzystanym potencjałem turystyczno – uzdrowiskowym. Jego dalszy rozwój zależy od stworzenia i wypromowania kompleksowej oferty turystycznej, wypoczynkowej i uzdrowiskowej”.

W tym samym dokumencie Lubań został zakwalifikowany również do dwóch „obszarów interwencji” - „Obszaru Transgranicznego” i „Autostrady Nowej Gospodarki”. W naczelnym dokumencie planistycznym regionu terminem „obszaru interwencji” określa się obszary, na które kierowana ma być adekwatna interwencja publiczna poprzez regionalne programy rozwoju.

**Obszar transgraniczny** obejmuje „tereny leżące przy zachodniej i południowej granicy Dolnego Śląska, wyróżnione ze względu na rozwijające się społeczne i gospodarcze związki polsko - niemieckie i polsko - czeskie. Obszar zagrożony jest peryferyzacją ze strony polityki kraju, chociaż w kontekście geopolitycznym znajduje się w ścisłym Centrum Europy Środkowej. Ze względu na uwarunkowania przyrodnicze i kulturowe (Sudety, Łużyce) obszar ten stanowi jeden z najciekawszych wyróżników tożsamości dolnośląskiej”.

**Autostrada Nowej Gospodarki** obejmuje „obszar o docelowo najwyższej w regionie dostępności transportowej, osadzony na istniejących i projektowanych ciągach autostrad i trasach szybkiego ruchu oraz integrujący transport kolejowy i wodny. Obszar posiada bardzo wysoką atrakcyjną lokalizację produkcji na Dolnym Śląsku. Wymaga wzmocnienia i wprowadzenia najwyższych standardów technologicznych w dziedzinie teleinformatycznej oraz szczególnie aktywnej obsługi prawnej i planistycznej sprzyjającej powstawaniu i zakorzenianiu podmiotów gospodarczych, szczególnie tych o rodowodzie dolnośląskim. „Obszar ten może stać się kołem zamachowym całego regionu, pod warunkiem racjonalnych decyzji lokalizacyjnych i inwestycyjnych”.

Nie ulega wątpliwości, że zapisy *Strategii Rozwoju Dolnego Śląska 2020* mogą determinować strategiczne kierunki rozwoju miasta. Lubań ma więc szansę z jednej strony czerpać korzyści z położenia geograficzno - komunikacyjnego, z drugiej natomiast szukać nowych dróg rozwoju na płaszczyznach, które dotychczas



były albo niedoceniane albo wykorzystywane w sposób przypadkowy i na niewielką skalę.

### **3.2. Potencjał gospodarczy**

W hierarchii osadniczej i administracyjnej powiatu lubańskiego Lubań zajmuje kapitalne miejsce, co znajduje również odzwierciedlenie w lokalnym systemie gospodarczym i społecznym. Na jego terenie koncentruje się najwięcej podmiotów gospodarczych oraz funkcjonuje podstrefa Kamiennogórskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Średniej Przedsiębiorczości o powierzchni 15,24 ha. Miasto nie jest położone w obszarze peryferyjnym i charakteryzuje się wysoką dostępnością komunikacyjną. Spełnia ono również istotną funkcję jako ośrodek usługowy, zarówno wobec mieszkańców, jak i otaczających Lubań obszarów.

Dzięki rozbudowanemu systemowi szkolnictwa na poziomie podstawowym, gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym, dużej liczbie uczniów oraz ponadprzeciętnym wynikom egzaminów, należy wysoko oszacować miejskie zasoby kapitału ludzkiego. Warto nadmienić, że współcześnie zasoby ludzkie uznawane są za jedną z podstaw rozwoju gospodarczego. Ponadto poziom życia i usług publicznych w zestawieniu z sąsiednimi ośrodkami miejskimi rysuje się jako stosunkowo wysoki.

Potencjał gospodarczy determinuje także kapitał społeczny, którego podstawowym elementem jest aktywność społeczna i obywatelska. Przyjmując, że jej przejawami jest liczba i działalność organizacji pozarządowych oraz frekwencja wyborcza, to i na tej płaszczyźnie miasto wypada bardzo dobrze. Mając na uwadze możliwości związane z interwencją samorządu w sfery związane z rozwojem gospodarczym, niezmiernie istotne są możliwości absorpcji środków z UE. W tym przypadku Lubań na tle Dolnego Śląska posiada spore możliwości.

Natomiast niekorzystnie wygląda przedsiębiorczość mierzona liczbą podmiotów gospodarczych przypadających na każdych 1000 mieszkańców. W 2013 r. kształtowała się ona na poziomie 30. Wskaźnik przedsiębiorczości ma duże znaczenie, gdyż w znacznym stopniu odzwierciedla sytuację na rynku pracy, a ta w przypadku Lubania oraz Powiatu Lubańskiego również nie może zostać zaliczona do atutów. Na obniżenie potencjału gospodarczego miasta wpływa poważnie niewielka powierzchnia terenów nadających się pod duże inwestycje przemysłowe oraz ich niska dostępność komunikacyjna i atrakcyjność. Lubań dysponuje jednak

powierzchniami odpowiadającymi wymogom inwestycji o charakterze innym niż przemysłowe, np. z dziedziny rekreacji i turystyki.

Potencjał gospodarczy Lubania ma zatem dwubiegunowy charakter. Z jednej strony miasto dysponuje wyraźnymi atutami, z drugiej natomiast powstają poważne problemy. Skala tych drugich nie powinna jednak przysłaniać realnych szans na rozwój, tym bardziej, że odpowiednio prowadzona interwencja może prowadzić do zmniejszenia ilości tych problemów.

### **3.3. Podmioty gospodarcze**

Według danych z roku 2013 w mieście funkcjonuje łącznie 641 firm i przedsiębiorstw - 259 jednoosobowych, 255 zatrudniających od 2 do 9 osób, 69 zatrudniających 10-20 osób, 38 zatrudniających 20-50 osób, 16 zatrudniających 50-100 pracowników oraz 4, które zatrudniają od 100 do 500 osób. Do największych przedsiębiorstw w mieście zaliczają się przede wszystkim: Imka Sp. z o.o., Imakom Sp. z o.o., Automatec Sp. z o.o., Agromet ZEHS i HS – Lubań. Do największych pracodawców sfery budżetowej należą: Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej, Łużyckie Centrum Medyczne, Urząd Miasta Lubań, Urząd Gminy Lubań, Starostwo Powiatowe w Lubaniu, Powiatowy Urząd Pracy, Policja, Straż Pożarna, placówki edukacyjne oraz spółki miejskie, których 100 % udziałowcem jest Miasto Lubań, czyli: Zakład Gospodarki i Usług Komunalnych, Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej oraz Lubańskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji.

W mieście dominują firmy i przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 osób oraz od 10 do 50. Kondycja wymienionych podmiotów gospodarczych, pomimo trudności związanych z kryzysem gospodarczym, jest silna. Świadczą o tym, m.in. wysokie nakłady na inwestycje w ciągu 3 ostatnich lat (ZGiUK rozbudowuje Regionalną Instalację Przetwarzania Odpadów Komunalnych; Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej zainwestowało w przebudowę sieci ciepłej i nowe przyłącza; Lubańskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji wykonało i planuje w kolejnych 2 latach skanalizowanie kolejnych obszarów Miasta, w których mieszkańcy nie mają jeszcze dostępu do wody i możliwości odprowadzenia ścieków do kanalizacji miejskiej). „Imka” Sp. z o.o., pomimo ogromnych strat spowodowanych pożarem zakładu i hal w roku 2012, stawia nowe obiekty i planuje zwiększenie produkcji oraz zatrudnienia. Na większą skalę inwestuje w Lubaniu również „Automatec” Sp z o.o, uruchamiając tereny inwestycyjne w zachodniej części Miasta.

### **3.4. Demografia**

Według danych z grudnia 2014 r. Lubań zamieszkuje 21.303 osoby. Na przestrzeni ostatnich 10 lat liczba mieszkańców zmniejszyła się o 2.053 osoby i zauważa się nadal tendencję malejącą.

W strukturze wiekowej przeważają kobiety. Jest ich obecnie 11.272, a mężczyzn 10.031. Największą grupę tworzą osoby między 41-64 rokiem życia, gdzie liczba kobiet wynosi 4.175, a mężczyzn 3.592. Kolejna liczna grupa obejmuje osoby w przedziale wiekowym 21-40 lat. W tym przypadku liczba kobiet wynosi 3.087, a mężczyzn 3.160. Liczba mężczyzn drastycznie maleje w przedziale wiekowym 71 i powyżej. W przedziale 71-81 kobiet jest 834, a mężczyzn 471. Natomiast powyżej 81 roku życia mężczyzn jest już tylko 207 w stosunku do 596 kobiet.

Dla porównania w roku 2004 kobiet było 12.295, a mężczyzn 11.061. W przedziale wiekowym 41-64 było 4.424 kobiet oraz 3.785 mężczyzn. Natomiast w przedziale wiekowym 21-40 kobiet było 3.378, a mężczyzn 3.477.

W grupie kobiet powyżej 65 roku życia jest 2.112 osób, o 244 więcej niż w roku 2004, a w grupie mężczyzn jest 1.203 osoby, więcej w stosunku do 2004 roku o 279 osób.

W ostatnich dziesięciu latach spadła liczba dzieci i młodzieży w wieku 0-18 lat z 4.679 w roku 2004 do 3.506 w roku 2014. Ten przedział wiekowy obecnie obejmuje 1.851 chłopców oraz 1.655 dziewcząt, gdy w 2004 roku było 2.450 chłopców oraz 2.229 dziewcząt. Na przestrzeni 10 lat liczba zgonów kształtuje się na poziomie około 230 osób rocznie, natomiast maleje liczba urodzeń. W roku 2004 było ich 222, a w 2014 już tylko 155.

Biorąc pod uwagę udział poszczególnych grup wiekowych w ogólnej liczbie ludności Miasta, nasuwa się stwierdzenie, że społeczeństwo Lubania jest społeczeństwem regresywnym, gdzie ludność do 19. roku życia stanowi mniej niż 25% ludności, a w przedziale wiekowym 20-64 lata powyżej 55%. Tymczasem ludność powyżej 65 roku życia stanowi ponad 15% ogółu społeczeństwa. Charakterystyczne zjawiska dla takiego społeczeństwa to: niski wskaźnik urodzeń, stosunkowo duża liczba ludzi w podeszłym wieku, liczna grupa ludzi w wieku produkcyjnym oraz większa liczba kobiet niż mężczyzn.

### **3.5. Bezrobocie**

W mieście Lubań na koniec 2011 r. było 5091 pracujących osób (w tym 2762 kobiet). W poszczególnych dziedzinach rynku pracy wielkości procentowe przedstawiają się następująco:

- 38,08% - przemysł i budownictwo,
- 17,99% - handel, usługi,
- 39,0 % - pozostałe usługi .

Tymczasem przeciętne wynagrodzenie brutto w powiecie lubańskim wynosiło 2809 zł, co stanowi 78,3% przeciętne wynagrodzenia brutto w województwie dolnośląskim. Najwyższe zarobki osiągnęte są w rolnictwie (4851 zł) i sektorze publicznym (3317 zł), natomiast najniższe w handlu i części usług (2272 zł).

Główną przyczyną radykalnego wzrostu bezrobocia w mieście była likwidacja w latach 1995-2004 dużych zakładów przemysłowych m.in.: Lubańskich Zakładów Przemysłu Bawełnianego, Zakładów Naprawczych Taboru Kolejowego. Ponadto sukcesywnej likwidacji ulegały przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Powiatu Lubańskiego (Olszyna, Leśna, Świeradów, Pobiedna). W następstwie tych wydarzeń stopa bezrobocia w 2003 r. przekroczyła w powiecie lubańskim rekordowy poziom 30 %. Intensywne działania strukturalne Państwa, powolne odrodzenie się gospodarki w regionie, restrukturyzacja zakładów istniejących, przekształcenie zakładów budżetowych w spółki miejskie oraz bezpośrednio wsparcie samych bezrobotnych świadczone przez działanie Powiatowego Urzędu Pracy, wpłynęło na powolny, lecz sukcesywny spadek stopy bezrobocia. Duży wpływ na ten spadek miało wejście Polski do struktur UE i otwarcie rynku pracy w Niemczech i innych krajach UE. Wówczas duża grupa ludzi w wieku produkcyjnym wyjechała do pracy za granicą. Obecnie największym problemem w tym obszarze jest bezrobocie absolwentów i niemalejąca na zadowalającym poziomie liczba osób długotrwale bezrobotnych.

Poziom bezrobocia (wskaźnik liczby bezrobotnych do liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym (kobiety 18 – 60 lat, mężczyźni 18 – 65 lat ) w mieście na koniec 2013 r. wynosił 6,9 % - 1295 osób, w tym 48% kobiet i w porównaniu z rokiem 2003 był niższy o 5,3 %. Na koniec grudnia 2012 r. było 516 osób długotrwale bezrobotnych - o 398 osób mniej niż w roku 2002. Natomiast w grupie absolwentów było 60 osób bezrobotnych, czyli o 74 osoby mniej niż w 2002 r.

Natomiast stopa bezrobocia w Powiecie Lubańskim, mająca duży wpływ na potencjał gospodarczy miasta, jest od wielu lat bardzo wysoka, choć z tendencją malejącą. W roku 2002 wynosiła 31,6 %, w roku 2013 – 21,6 % , przy stopie bezrobocia w województwie dolnośląskim odpowiednio 21,5% w 2002 i 13,1 % w 2013.

### **3.6. Pomoc społeczna**

Zadania z zakresu pomocy społecznej i pieczy zastępczej oraz wsparcia rodziny w mieście realizują dwie jednostki budżetowe, tj. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej i Ośrodek Wsparcia Dziennego.

Według danych z Raportu o stanie Miasta za 2013 rok, z różnych form świadczeń pomocy społecznej skorzystało **4,72 %** ogółu mieszkańców Lubania, czyli **1.018** osób z **469** rodzin.

Szczegółowe dane dotyczące struktury demograficznej świadczeniobiorców objętych pomocą społeczną zawiera tabela :

Tabela: Struktura demograficzna świadczeniobiorców

L.p.	Typ gospodarstwa domowego	Liczba rodzin	Liczba osób w rodzinach
1	Jednoosobowe	249	249
2	Emerytów i rencistów	58	124
3	Rodziny z dziećmi	223	780
4	Rodziny niepełne	79	232
<b>Ogółem*</b>		<b>469/609</b>	<b>1 018/1385</b>

Najczęstszymi powodami korzystania z pomocy społecznej były: ubóstwo, bezrobocie, niepełnosprawność, długotrwała lub ciężka choroba, alkoholizm, bezradność w sprawach opiekuńczo - wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego.

Ogółem wydatki na realizację zadań z zakresu pomocy społecznej w roku 2013 wyniosły ponad 9,7 mln złotych, w tym zadania własne ponad 4,6 mln.

Ze świadczeń rodzinnych skorzystało ogółem 1 270 rodzin.

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Lubaniu zajmuje się również realizacją ustawy o świadczeniach rodzinnych.

Liczba świadczeniobiorców pobierających świadczenia rodzinne w 2013 roku ogółem wyniosła 1769 osób.

Szczegółowa struktura udzielonych świadczeń rodzinnych przedstawiona jest w tabeli:

Tabela : Struktura udzielonych świadczeń rodzinnych

Lp.	RODZAJ ŚWIADCZENIA	LICZBA ŚWIADCZEŃ
1.	Zasiłki rodzinne	9671
2.	<b>Dodatki do zasiłków rodzinnych, w tym z tytułu:</b>	<b>4106</b>
2.1.	Urodzenia dziecka	43
2.2.	Opieki nad dzieckiem w okresie korzystania z urlopu wychowawczego	262
2.3.	Samotnego wychowywania dziecka	710
2.4.	Kształcenia i rehabilitacji dziecka niepełnosprawnego	1017
2.5.	Rozpoczęcia roku szkolnego	595
2.6.	Podjęcia przez dziecko nauki w szkole poza miejscem zamieszkania	324
2.7.	Wychowanie dziecka w rodzinie wielodzietnej	1155
	<b>Razem zasiłki rodzinne z dodatkami</b>	<b>13777</b>
3.	Zasiłki pielęgnacyjne	7.953
4.	Świadczenie pielęgnacyjne	1.038
5	Specjalny zasiłek opiekuńczy	29
6	Dodatek do świadczenia pielęgnacyjnego	292
	<b>Razem świadczenia opiekuńcze</b>	<b>9312</b>
	<b>5.Jednorazowa zapomoga z tytułu urodzenia dziecka</b>	<b>113</b>
	<b>OGÓŁEM</b>	<b>23202</b>

Na świadczenia rodzinne wydano kwotę 3.419.995 zł - są to zadania zlecone gminie.

W zakresie realizacji ustawy o pomocy osobom uprawnionym do alimentów w 2013 roku w MOPS Lubań wypłacono 3.329 świadczeń z funduszu alimentacyjnego.

Strukturę wydatków z funduszu alimentacyjnego obrazuje tabela:

Tabela Struktura wydatków z funduszu alimentacyjnego

ŚWIADCZENIA Z FUNDUSZU ALIMENTACYJNEGO	KWOTA WYDATKU	LICZBA ŚWIADCZEŃ
Ogółem	1.195.424	3.329
-w tym na osobę uprawnioną w wieku:	963.899	2.708

0-17lat		
18-24	231.525	621

W 2013 roku w ewidencji MOPS figurowało 459 dłużników alimentacyjnych, w tym 309 zamieszkujących na terenie Lubania.

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Lubaniu w 2013 roku realizował również zadania wynikające z ustawy o dodatkach mieszkaniowych. W 2013 roku z dodatków mieszkaniowych skorzystało ogółem 425 rodzin, w których przeprowadzono 20 wywiadów. W sprawie dodatków mieszkaniowych wydano 808 decyzji, w tym 61 odmownych i 99 wstrzymujących wypłatę dodatku mieszkaniowego. Dodatki mieszkaniowe były przekazywane do 163 zarządców.

Pomoc społeczną w 2002 roku otrzymało 17,74 % ogółu mieszkańców Miasta Lubań. A więc prawie co piąty mieszkaniec Miasta Lubań korzystał z pomocy społecznej. W porównaniu do roku 2013 liczba rodzin otrzymujących pomoc zmniejszyła się o 49 % ( jest to spowodowane z jednej strony poprawą życia i warunków bytowania oraz zmianami prawa określającymi osoby którym przysługuje pomoc z zakresu opieki społecznej).

Działania w tym obszarze winny być skupione na sukcesywnej poprawie stanu technicznego mieszkań komunalnych, których najemcami jest znacząca większość osób korzystających z pomocy społecznej. Ponadto działania pobudzające aktywność mieszkańców, prowadzące do zmniejszania bezradności w prowadzeniu rodziny, wsparcie i zagospodarowanie czasu wolnego dzieci i młodzieży poprzez poprawę infrastruktury placów zabaw, obiektów sportowych i rekreacyjnych. Niezbędne jest również opracowanie i realizacja specjalnych programów włączania społecznego.

### **3.7. Edukacja**

W roku szkolnym 2012/13 w lubańskich placówkach przebywało i uczyło się 2579 dzieci i młodzieży w 94 oddziałach, z tego 672 w 3 przedszkolach publicznych i 2 niepublicznych (225 wychowanków), 1108 w 4 publicznych szkołach podstawowych i 799 w 3 publicznych gimnazjach. W porównaniu do roku 2002 liczba ta zmniejszyła się o 2823, tj. o 52,2 % i wynosiła 5402 uczniów i wychowanków w 120 oddziałach. W miejskich placówkach zatrudnionych było ogółem 215 nauczycieli (w tym 31 niepełnozatrudnionych) i 100 pracowników administracji

i obsługi (w roku 2002 łącznie zatrudnionych było 322 nauczycieli, pracowników obsługi i administracji).

Wydatki na edukację w roku 2002 wynosiły ponad 8,5 mln zł, natomiast w roku 2012 już ponad 18,5 mln zł. Na przestrzeni lat w związku ze zmianami prawnymi w Ustawie o systemie oświaty oraz regulacji płacowych dla nauczycieli zwiększała się sukcesywnie wielkość subwencji oświatowej przekazywanej z budżetu państwa. I tak w roku 2002 była to kwota około 6,7 mln zł, natomiast w roku 2012 kwota ponad 10,3 mln zł. Podstawowym problemem towarzyszącym realizacji zadań edukacyjnych przez samorząd są stale rosnące koszty utrzymania kadry pedagogicznej oraz realizacji zajęć obowiązkowych wynikających z oświatowych aktów prawnych. Ciągłych nakładów wymaga również infrastruktura obiektów edukacyjnych i wyposażenie szkół i przedszkoli. W okresie najbliższych lat koniecznym będzie wykonanie termomodernizacji budynków 3 szkół i 2 przedszkoli, modernizacja sportowych obiektów, zwiększenie bezpieczeństwa w szkołach oraz modernizacja i uzupełnienie wyposażenia przedszkoli.

### **3.8. Infrastruktura techniczna**

Aktualny system komunikacyjny na terenie miasta przedstawia się następująco:

- drogi krajowe (droga nr 30) – długość na terenie miasta 5,11 km;
- drogi wojewódzkie (drogi nr 296, 393, i 357), łączna długość dróg wojewódzkich na terenie miasta wynosi 7,913 km;
- drogi powiatowe - na terenie miasta Lubań zlokalizowanych jest siedem dróg powiatowych o łącznej długości 8,135 km. Drogami tymi zarządza Starosta Lubański poprzez Powiatowy Zarząd Dróg w Lubaniu;
- drogi gminne - długość dróg gminnych zarządzanych przez Burmistrza Miasta Lubań wg stanu z dnia 31.12.2012 roku, wynosi 35,08 km. Długość nawierzchni jezdni dróg gminnych wynosi ogółem 35,08 km, w tym wg rodzaju nawierzchni jezdnie tych dróg dzielą się na i wynoszą:
  - jezdnie o nawierzchni bitumicznej 30,64 km,
  - jezdnie o nawierzchni betonowej 0,19 km,
  - jezdnie o nawierzchni z kostki kamiennej i betonowej 2,86 km,
  - jezdnie o nawierzchni z brukowca 0,05 km,
  - jezdnie o nawierzchni tłuczniowej 0,36 km,



- jezdnie o nawierzchni gruntowej 0,98 km.

Powierzchnia chodników zlokalizowanych przy tych drogach wynosi ogółem – 54 777 m<sup>2</sup>. Powierzchnia parkingów ogółem – 12 156 m<sup>2</sup>. W ciągu dróg gminnych zlokalizowane są 4 obiekty mostowe o łącznej długości 38,5 mb. Drogi gminne w stanie technicznym bardzo dobrym posiadają łączną długość 7,316 km (20,9 % ogólnej długości dróg); drogi w stanie technicznym dobrym, niewymagającym w aktualnej sytuacji większych remontów - 7,660 km (22,5 % ogólnej długości dróg); drogi w stanie technicznym dostatecznym – 8,208 km (24,1 % ogólnej długości dróg). Pozostałe odcinki ulic lub ich całe ciągi są w złym stanie technicznym. Drogi wymagające przebudowy w ramach robót inwestycyjnych posiadają łączną długość 4,698 km (13,8 % ogólnej długości dróg). Tymczasem drogi w złym stanie technicznym wymagające odnowy zniszczonych nawierzchni w ramach robót remontowych liczą łącznie 6,215 km (18,2 % ogólnej długości dróg).

Na terenie miasta znajdują się również drogi wewnętrzne posiadające charakter ulic oraz tzw. drogi transportu rolniczego o nawierzchni twardej, dla których administratorem jest Burmistrz Miasta Lubań. Łączna długość tych dróg / ulic wynosi 11,85 km. Koniecznym jest podjęcie pilnych działań zmierzających do poprawy stanu dróg gminnych i sukcesywna modernizacja placów i chodników.

Na koniec roku 2012 sieć oświetlenia drogowego na terenie miasta obejmowała 1808 punktów świetlnych funkcjonujących w ramach 37 obwodów oświetleniowych. Potrzeby w tym zakresie ciągle rosną, a w świetle możliwości wsparcia tego typu działań ze środków Unii Europejskiej zasadnym byłoby opracowanie i wdrożenie programu modernizacji i rozszerzenia systemu oświetlenia miejskiego uwzględniającego tzw. „inteligentne systemy oświetlenia ulic”.

### **3.9. Ochrona środowiska**

Miasto Lubań położone jest na Łużycach, w dolinie rzeki Kwisy w zachodniej części województwa dolnośląskiego. Dolina Kwisy i jej dopływów wypełnione są osadami rzecznyymi, piaskami i żwirami. Dużą rolę w krajobrazie odgrywiają trzeciorzędowe formy wulkaniczne. Skalą wulkaniczną jest bazalt, eksploatowany w dwóch kopalniach odkrywkowych na terenie miasta. Odwiedzający Lubań zawsze zwracają uwagę na fakt, iż jest on „zielony”. W mieście bowiem istnieje wiele skwerów i parków pomiędzy zabudową mieszkalną. Natomiast nad miastem góruje jego największa chluba „Park na Kamiennej Górze” – powstały na byłym stożku

wulkanicznym. W pobliżu terenów osiedlowych tworzone są ciągle nowe parki (w sumie około 65 ha zieleni miejskiej). Miasto posiada wiele drzew objętych ochroną pomnikową (około 70), użytek ekologiczny Dolina Gozdnicy, trwają prace nad objęciem ochroną kolejnych cennych przyrodniczo terenów.

Miasto Lubań jest przodującym ośrodkiem w regionie w zakresie inwestycji proekologicznych.

W 2000 roku zostało oddane do użytku nowoczesne Centrum Utylizacji Odpadów Gmin Łużyckich, które zostało wybudowane w wyniku porozumienia z gminą Siekierczyn i Olszyna. W 2014 roku Centrum zostało rozbudowane o kolejne instalacje wspólnie przez 14 gmin, dzięki czemu uzyskało status Regionalnej Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych. Jest to nowoczesny zakład przeróbki odpadów, z nowoczesną linią sortowniczą, kompostownią tunelową, PSZOK-iem, prowadzącą także odbiór i odzysk zużytego sprzętu elektronicznego i elektrotechnicznego, wytwarzającą paliwo RDF. W wyniku tych działań z przyjmowanych odpadów tylko około 15 procent kierowanych jest do składowania w niecce.

W 2006 roku uruchomiono zmodernizowaną oczyszczalnię ścieków o przepustowości 6.500 m<sup>3</sup>/d. Oprócz Lubania, oczyszczalnia obsługuje także część Gminy Siekierczyn. W zakresie gospodarki osadowej wykorzystano nowoczesną technologię przeróbki osadów tzw. atotermiczną termofilową stabilizację osadów ściekowych w skrócie ATSO. Proces umożliwia eliminację czynników chorobotwórczych oraz przekształcenie osadów w biomasę, która wykorzystywana jest do celów rolniczych. Do oczyszczalni ścieki dostarczane są sieciami kanalizacyjnymi o długości około 60 km. W latach 2015-16 roku planowane jest zrealizowanie ostatniego etapu kanalizacji miasta Lubań - rejonu dzielnicy Uniegoszcz. Działania te przyczyniły się do znacznej poprawy jakości i czystości wód rzeki Kwisy, Siekierki oraz dwóch kanałów młynówek. Rzeki te na odcinku lubańskim, z uwagi na czystość i ich charakter, stanowią miejsce tarliska wielu gatunków ryb, choćby pstrąga potokowego i podlegają ochronie prawnej przed połowami.

Miasto Lubań posiada również bardzo dobrej jakości wodę pitną. Ujęcie tej wody znajduje się poza miastem, na terenie Pisarzowic, skąd pobierana jest z 9 studni głębinowych, a dalej kierowana jest do nowoczesnej stacji uzdatniania wody na terenie miasta. Z ujęcia pobierane jest około 1,5 mln m<sup>3</sup> wody. W sumie długość sieci wodociągowej na terenie miasta wynosi około 52 km.

Na terenie Lubania w 1997 r. powstała spółka Gminy Miejskiej Lubań – Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Lubań Sp. z o.o., która stała się jedną z pierwszych w kraju firm ciepłowniczych wytwarzających ciepło ze słomy dla dużego systemu ciepłego. Od 1998 roku firma oddała do użytku trzy kotłownie opalane słomą, jedną o mocy 1 MW i dwie o mocy 3,5 MW. Firma PEC prowadzi systematyczną rozbudowę sieci ciepłowniczej i corocznie podłącza kolejne budynki do sieci. Działania te mają pozytywny wpływ na zmniejszenie tzw. niskiej emisji zanieczyszczeń na terenie miasta, poprzez zmniejszenie zużycia tradycyjnych paliw na rzecz słomy oraz gazu ziemnego, również sam węgiel spalany jest w urządzeniach, które posiadają filtry odpylające, zmniejszając zapylenie powietrza.

W celu zwiększenia świadomości proekologicznej mieszkańców powołano Regionalne Centrum Edukacji Ekologicznej. Placówka prowadzi działania z zakresu edukacji ekologicznej skierowane do szerokiego kręgu odbiorców, od dzieci po seniorów. Celem działań jest uświadomienie mieszkańcom wyjątkowości lubańskiej przyrody oraz historii, a tym samym zachęcenie do dbania o stan środowiska naturalnego, w tym do nabrania dobrych nawyków, jak choćby utrzymanie czystości czy prowadzenie zdrowego trybu życia.

Wszystkie działania mają spowodować, aby Lubań był miastem przyjaznym dla swoich mieszkańców, a mieszkańcy dbali o dobrą jakość środowiska.

## **4. Analiza SWOT**

### **4.1. Definicja analizy SWOT**

Analiza SWOT na poziomie ogólnym jest procedurą analityczną pozwalającą na gromadzenie i porządkowanie danych oraz przejrzystą ich prezentację. Najczęściej jednak analiza SWOT traktowana jest jako narzędzie analizy strategicznej służące do określenia najlepszych kierunków rozwoju badanego obiektu (np: przedsiębiorstwa, projektu, kraju lub dowolnego obszaru, podmiotu) ze względu na cel działania. Analiza SWOT polega przede wszystkim na badaniu otoczenia obiektu oraz jego wnętrza poprzez identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych czynników mających wpływ na jego funkcjonowanie oraz zależności między nimi.

Istotą analizy jest:

1. Identyfikacja czynników, które mogą wpływać na funkcjonowanie obiektu oraz zestawienie ich w podziale na cztery grupy:

mocne strony - S (Strengths) - mocna strona to czynnik wewnętrzny (cecha obiektu), czyli to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu;

słabe strony - W (Weaknesses) - słaba strona to czynnik wewnętrzny (cecha obiektu), czyli to, co stanowi słabość, barierę, wadę obiektu;

szanse - O (Opportunities) - szansa to czynnik zewnętrzny (cecha otoczenia), czyli to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany;

zagrożenia - T (Threats) - zagrożenie to czynnik zewnętrzny (cecha otoczenia), czyli to, co stwarza dla obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

2. Wskazanie najlepszego rozwiązania, kierunku działań do osiągnięcia celów obiektu przy minimalizacji zagrożeń, ograniczaniu słabych stron oraz wykorzystaniu szans i mocnych stron.

#### 4.2. Identyfikacja słabych i mocnych stron wewnętrznej i zewnętrznej przestrzeni Lubania

Wewnętrzna przestrzeń miasta	
Silne Strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcjonowanie w krajobrazie miasta Kamiennogórskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Małej Przedsiębiorczości.</li> <li>• Wysokie zasoby kapitału ludzkiego.</li> <li>• Znaczny areal terenów pod inwestycje o charakterze turystyczno - rekreacyjnym na Kamiennej Górze.</li> <li>• Stabilna sytuacja finansowa miasta.</li> <li>• Historyczny krajobraz miasta.</li> <li>• Postępująca rewaloryzacja miasta.</li> <li>• Bogate i różnorodne dziedzictwo kulturowe.</li> <li>• Dobrze prosperujące spółki miejskie.</li> <li>• Dobrze rozwinięta sfera działalności usługowej.</li> <li>• Ponadregionalne znaczenie kilku dziedzin działalności produkcyjnej w mieście.</li> <li>• Wysoka dostępność szkół.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewielki areal terenów przeznaczonych pod inwestycje oraz brak uzbrojenia na tych, które pod takowe mogłyby zostać wykorzystane w niedalekiej przyszłości.</li> <li>• Niska podaż miejsc pracy.</li> <li>• Postępująca pauperyzacja mieszkańców miasta.</li> <li>• Zły stan techniczny obiektów sportowych oraz budynku Miejskiego Domu Kultury.</li> <li>• Zły stan techniczny sztandarowych zabytków miejskich (Wieża Trynitaraska, Dom Solny, Wieża Bracka, Parowozownia).</li> <li>• Zbyt mała liczba działań ukierunkowanych na ukazanie Lubania jako atrakcyjnego miejsca pod inwestycje przemysłowe i turystyczne.</li> <li>• Niezadawalający stan techniczny niektórych dróg miejskich.</li> </ul>
Zewnętrzne otoczenie miasta	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bliskość granicy polsko – czeskiej i polsko - niemieckiej.</li> <li>• Bliskość zjazdu z autostrady A4.</li> <li>• Wysokie walory komunikacyjne miasta, wynikające z jego położenia.</li> <li>• Lokalizacja miasta w centrum regionu o cennych i zróżnicowanych walorach turystycznych.</li> <li>• Duże możliwości absorpcji środków unijnych przez miasto</li> <li>• Postępujący rozwój ruchu turystycznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewielki areal terenów nadających się pod większe inwestycje na terenie powiatu lubańskiego.</li> <li>• Wysoka stopa bezrobocia na terenie powiatu lubańskiego.</li> <li>• Słabo rozwinięta infrastruktura turystyczna i około-turystyczna na terenie powiatu lubańskiego</li> <li>• Odływ z miasta wykształconej młodzieży</li> <li>• Ujemny przyrost naturalny</li> </ul>

<p>na pograniczu Polski, Czech i Niemiec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnący krajowy i zagraniczny popyt na niekonwencjonalne usługi turystyczne, paraturystyczne i turystykę weekendową</li> <li>• Dobra współpraca miasta z sąsiednimi gminami w sferze gospodarki odpadami komunalnymi</li> <li>• Postępujący rozwój kolejnictwa regionalnego</li> <li>• Tranzyt handlowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwestycje wiatrowe w Powiecie Lubańskim i w Gminie Lubań zagrażające potencjalnym inwestycjom przemysłowym, turystycznym i poważnie obniżające walory turystyczne subregionu</li> <li>• Wyższa atrakcyjność sąsiednich miast (Zgorzelca, Bolesławca, Jeleniej Góry)</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5. Wizja Miasta

Uczestnicy warsztatów strategicznych sformułowali następującą wizję Miasta Lubania:

***Estetyczny i funkcjonalny Lubań postrzegany przez mieszkańców jako przyjazne i rozwijające się miasto, w którym warto mieszkać, m.in. dlatego, że skutecznie przyciąga inwestorów i stanowi dogodną przestrzeń dla przedsiębiorczości. Dla turystów przemierzających się w obszarze pogranicza, Lubań jest nie tylko wygodnym punktem rozpoczęcia wypraw po regionie, ale daje również możliwości spędzenia czasu w atrakcyjny sposób w samym mieście. Lokalna społeczność ma możliwość realizowania swych potrzeb z zakresu edukacji, kultury, sportu, rekreacji i pracy. Miasto wyróżnia się na tle sąsiednich miejscowości pod względem działań pro-ekologicznych, pro-regionalnych i marketingowych. Dzięki tym ostatnim marka Lubania jest silna i rozpoznawalna w regionie i poza jego granicami.***

Dążenie do wyznaczonych w niniejszym dokumencie celów i konsekwentne realizowanie przypisanych do nich zadań może spowodować, że:

***A) miasto stanie się ośrodkiem czerpiącym korzyści z obsługi ruchu turystycznego, postrzegane będzie w kraju i zagranicą jako brama do atrakcji***

**turystycznych regionu oraz będzie mogło poszczycić się oryginalnym i niepowtarzalnym centrum rekreacji**

**i wypoczynku w skali pogranicza trzech krajów;**

**B) Lubań stanie się ważnym ośrodkiem kultury w południowo-zachodniej części Dolnego Śląska;**

**C) wyraźnie wzrośnie możliwość znalezienia pracy w mieście i najbliższej okolicy;**

**D) wzrośnie dostęp do różnych form kształcenia ułatwiających odnalezienie się na rynku pracy;**

**E) poprawi się sytuacja demograficzna miasta;**

**F) Lubań będzie miastem o czystym środowisku, a jego mieszkańcy będą posiadali wyższą świadomość ekologiczną;**

**G) miasto stanie się bardziej estetyczne, funkcjonalne oraz przynajmniej częściowo pozbawione barier architektonicznych;**

**H) Lubań stanie się liderem rewitalizacji społecznej w regionie.**

## 6. Cele i zadania strategiczne

### 6.1. Cele strategiczne i cele operacyjne

#### 1. Osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu rozwoju i wzrostu gospodarki miejskiej

##### 1.1. Cele operacyjne

- Poprawa warunków inwestowania w mieście.
- Wspieranie rozwoju istniejących na terenie miasta podmiotów gospodarczych.
- Wzmocnienie konkurencyjności lokalnego rynku firm sektora MSP.
- Zwiększenie liczby inwestycji w sektorze produkcyjnym i usługowym.
- Zwiększenie konkurencyjności miasta w regionie poprzez wspieranie nowoczesnych i innowacyjnych inicjatyw gospodarczych.

##### 1.2. Uzasadnienie

Rozwój gospodarczy stanowi jeden z najważniejszych wyznaczników rozwoju lokalnego, który definiowany jest jako dynamiczny proces, prowadzący do zmian ilościowych i jakościowych w sferze społecznej i gospodarczej. Aby gospodarka Lubania mogła być określana mianem rozwijającej się, musi najpierw zaistnieć cały szereg czynników. W aspekcie ilościowym będzie to przede wszystkim wzrost liczby inwestorów i inwestycji w mieście; w aspekcie jakościowym będzie to rozwój lokalnej przedsiębiorczości, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej i zdolności do przyciągania kapitału ludzkiego, wyższa konkurencyjność lubańskich firm oraz dywersyfikacja miejskiej gospodarki.

Rozwój gospodarczy należy do procesów długofalowych. Dlatego osiągnięcie sukcesów na tym polu będzie wymagało od władz samorządowych planowania, celowości, konsekwencji i ciągłości w działaniu. Rola władz w tym przypadku jest niebagatelna, gdyż samorząd dysponuje konkretnymi narzędziami pozwalającymi realnie wpływać na miejską rzeczywistość, które to narzędzia doprowadzą do osiągnięcia określonych celów. Pierwszy cel strategiczny Lubania ma w pełni naturalny charakter. W zasadzie mógłby otwierać listę celów w każdym innym mieście, ponieważ na polu gospodarczym zawsze będzie wiele do zrobienia.



Z kolei charakter celów operacyjnych, a przede wszystkim przypisanych im zadań, wynika poniekąd z niedokończonego procesu uwalniania się Lubania od cech miasta socjalistycznego. Zadania operacyjne koncentrują się na tych przestrzeniach lokalnej gospodarki, na które samorząd ma rzeczywisty wpływ. Starano się unikać wpisywania do strategii zadań wykraczających poza kompetencje lokalnych władz.

Siła konkurencyjności gospodarki danego miasta w ramach regionu czy subregionu, zależy z jednej strony od czynników niezależnych, takich jak: położenie geograficzne, naturalne zasoby, odziedziczone zasoby, otoczenie, bliższa i dalsza historia, z drugiej natomiast od polityki władz samorządowych. W przypadku szeroko rozumianego dziedzictwa gospodarczego, jak wykazała analiza SWOT, Lubań posiada wiele pozytywnych cech. Polityka powinna natomiast wykazać wysoki stopień kreatywności, aby wykorzystując wskazane cechy, odważnie wdrażać w życie nowe idee.

## **2.Podniesienie poziomu rozwoju społecznego mieszkańców miasta**

### 2.1.Cele operacyjne

- Wzrost bezpieczeństwa publicznego.
- Wspieranie rozwoju szkolnictwa w mieście.
- Budowa społeczeństwa obywatelskiego.
- Pobudzanie aktywności społecznej mieszkańców oraz działania na rzecz włączenia społecznego.
- Modernizacja substancji mieszkaniowej miasta.
- Poprawa stanu zdrowotnego mieszkańców miasta.
- Zachowanie i pielęgnowanie dziedzictwa kulturowego miasta.
- Wyższy poziom estetyki i funkcjonalności miasta.

### 2.2.Uzasadnienie

Pod pojęciem rozwoju społecznego Lubania rozumiemy poprawę jakości życia jego mieszkańców. Stagnacja na tym polu utrudnia bowiem wzmocnienie konkurencyjności miasta, a w konsekwencji rozwój gospodarczy. Osiągnięcie tego celu wymaga trafnego określenia społecznych jakości Lubania w granicach jego

tradycji przestrzennych i wykreowania narzędzi pozwalających rozwiązywać trudne problemy miejskiej społeczności. Badania wykazują, że w coraz mniejszym stopniu możemy rozwiązywać je „pieniędzmi i betonem”. Bez stymulantów, pobudzających aktywność obywatelską, niewiele można osiągnąć. Fundamentalną zasadą polityki miejskiej powinno stać się zatem wdrażanie różnych form partycypacji społecznej i aktywizacja różnorodnych inicjatyw społecznych i gospodarczych, w celu społeczno-gospodarczej reintegracji miasta. Aby trafnie określić wspomniane wyżej jakości społeczne Lubania, koniecznym jest budowanie sprawnych systemów komunikacji wewnątrzmięskiej.

Aktywność społeczna jest tym większa, im bardziej mieszkańcy miasta się z nim identyfikują. Stąd też kładziemy nacisk na budowanie społecznej i regionalnej tożsamości. W tym przypadku kluczową rolę powinno odgrywać wzmacnianie kultury miejskiej oraz wspieranie aktywności organizacji pozarządowych i spółdzielni mieszkaniowych.

### 3. Efektywne wykorzystanie położenia Lubania przy trasach tranzytowych

#### 3.1. Cele operacyjne

- Wyższy poziom rozwoju przedsiębiorczości ukierunkowanej na obsługę tranzytu.
- Wyższa jakość i konkurencyjność usług turystycznych.
- Rozwinięta i zintegrowana oferta produktów turystycznych.

#### 3.2. Uzasadnienie

Jednym z najsilniejszych atutów Lubania jest jego lokalizacja przy bardzo ważnych szlakach komunikacyjnych o orientacji równoleżnikowej i południkowej oraz bliskość granicy polsko - czeskiej i polsko - niemieckiej. Analiza SWOT wykazała, że obie wartości, przy uwzględnieniu szeregu innych, pozostających z nimi w bezpośredniej korelacji silnych stron miasta i powiatu, pozwalają wskazać na niedocenianą dotąd funkcję Lubania jako ważnej **bramy do Dolnego Śląska**, patrząc od zachodu i południowego - zachodu oraz **do Górnych Łużyc**, uwzględniając ruch z kierunku wschodniego. Poważane sukcesy odnoszone na polu turystyki przez powiat jeleniogórski niemieckie Górne Łużyce oraz północno-

zachodnią część Czech, zwiększają z roku na rok odbywający się w bezpośredniej bliskości miasta **trójstronny tranzyt turystyczny**. Miasto i powiat lubański odgrywają zatem rolę swoistego „pomostu” pomiędzy ważnymi ośrodkami turystycznymi trzech państw. Fakt ten potwierdzają niezbitnie badania przeprowadzone przez Urząd Marszałkowski w 2011 i 2012 r. Obok tranzytu turystycznego rozwija się również **tranzyt przesyłowy**. Mając na uwadze planowane przez samorząd województwa działania pobudzające rozwój gospodarki w strefie drogi nr 30 (patrz: obszar interwencji o nazwie Autostrada Nowej Gospodarki), należy się spodziewać żywego rozwoju tejże dziedziny w najbliższych latach. Wobec powyższego, tranzyt powinien być rozpatrywany jako czynnik o kapitalnym znaczeniu dla rozwoju miasta, warunkujący sukces na polu turystyki, rekreacji i usług. Tranzyt turystyczny należy wykorzystać, przede wszystkim kreując atrakcje i usługi będące w stanie zatrzymać jego część na krótszy lub dłuższy czas w granicach miasta. W przypadku tranzytu przesyłowego należy mieć na uwadze usługi i infrastrukturę służące jego obsłudze w pasie drogi nr 30.

#### 4. Realizacja idei społeczno-gospodarczych miasta zgodnie z regułami zrównoważonego rozwoju

##### 4.1. Cele operacyjne

- Dbłość o naturalne środowisko miejskie.
- Podnoszenie poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców miasta.
- Udoskonalanie systemu gospodarki odpadami.

##### 4.2. Uzasadnienie

„Troska o jakość środowiska przyczynia się do eliminacji wielu zagrożeń i uciążliwości życia w obszarach zurbanizowanych. Miasta, które zapewniają wyższą jakość środowiska, lepiej służą mieszkańcom. Przyciągają też innych, którzy mają możliwość wyboru, czyli przedstawicieli tzw. klasy kreatywnej. W ten sposób miasta dobrze zarządzane zyskują kolejny impuls rozwojowy”.

W niniejszej strategii rozwój zrównoważony nie jest pojmowany wyłącznie w kategoriach ochrony środowiska. Akcent pada przede wszystkim na „ład

zintegrowany”. Zatem polityka przestrzenna, gospodarcza i społeczna powinny być kreowane, biorąc pod uwagę lokalne uwarunkowania i potrzeby oraz przy niezatrącaniu z pola widzenia nadrzędnego celu, jakim jest miasto przyjazne człowiekowi. Rozwój zrównoważony to nie tylko planowanie i określone działania, ale także zdobywanie wiedzy na temat otaczającego środowiska. Stąd tak silny nacisk na eko-edukację.

Dotychczasowe doświadczenia i osiągnięcia Lubania na polu zrównoważonego rozwoju pokazują, że miasto nie tylko zmierza w dobrym kierunku, ale zaczyna również odgrywać rolę lidera ekorozwoju w południowo-zachodniej części Dolnego Śląska. Jest to bardzo silny atut, który może w przyszłości stać się ważnym elementem składowym lubańskiego produktu regionalnego.

Sukcesy i porażki na polu działań na rzecz szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju będą determinować jakość marki miejskiej, co z punktu widzenia wizji miasta i jego planów ma niezwykle istotne znaczenie.

## 5. Wykreowanie pozytywnego wizerunku miasta

### 5.1. Cel operacyjny

- Wdrożenie reguł marketingu terytorialnego do planowania i zarządzania.

### 5.2. Uzasadnienie

Żaden ze strategicznych celów określonych w niniejszym dokumencie nie zostanie zrealizowany w zadowalającym stopniu, jeżeli zabraknie jednoznacznej definicji i opisu Lubania jako produktu terytorialnego oraz odpowiednich działań marketingowych. „Produktem terytorialnym jest skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca, zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych, duchowych, bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym”. Opracowanie i wypuszczenie na rynek oferty produktowej wymaga jednakże odrębnej strategii marketingowej, która będzie stanowić podstawę wszystkich decyzji na tym polu. Marketingiem terytorialnym powinna zająć się wyodrębniona jednostka, która statutowo, kadrowo

i kompetencyjnie sprostą licznym, trudnym, a w przypadku Lubania również pionierskim, zadaniom w tym zakresie.

Oczywistym jest, że dany produkt, aby był chętnie kupowany, musi posiadać atrakcyjny wizerunek, a siła marki musi stale wzrastać. Od tego przede wszystkim będzie zależeć konkurencyjność Lubania na rynku regionalnych produktów terytorialnych. A w tym przypadku konkurenci są bardzo ambitni, doświadczeni i zdeterminowani. Zatem pozytywny *image* Lubania jest wielce pożądanym, a głównym narzędziem w jego wykreowaniu powinien być poprawnie rozumiany i stosowany marketing terytorialny.

## 6.2. Wykaz zadań strategicznych Lubania

### Zadania odnoszące się do celu strategicznego nr 1 (sfera gospodarcza)

- Opracowanie i konsekwentne wdrażanie *Programu Lokalnej Polityki Gospodarczej Miasta Lubania*.
- Opracowanie i konsekwentne wdrażanie *Programu Promocji Gospodarczej Miasta Lubania*.
- Opracowanie kompleksowej oferty inwestycyjnej z uwzględnieniem terenów prywatnych oraz Gminy Wiejskiej Lubań.
- Prawne i infrastrukturalne przygotowanie terenów pod inwestycje gospodarcze.
- Aktywne wspieranie rozwoju specjalnej strefy ekonomicznej obszar Lubań
- Lobbing na rzecz połączenia gminy miejskiej i wiejskiej.
- Lobbing na rzecz budowy obwodnicy południowo – zachodniej miasta.
- Rozwój rozmaitych form przepływu i wymiany wiedzy ważnej dla gospodarczego życia miasta (konferencje, prelekcje, wykłady, szkolenia, publikacje).
- Poprawa infrastruktury targowiska miejskiego.
- Poszerzenie oferty Łużyckiego Centrum Rozwoju o usługi informacyjne dla przedsiębiorców (tworzenie pomostu pomiędzy samorządem a przedsiębiorcami).
- Opracowanie koncepcji, dokumentacji i odbudowa części Ratusza Miejskiego nawiązującego do historycznej zabudowy.
- Opracowanie koncepcji zagospodarowania „przedmieścia Mikołajskiego” w Lubaniu („Mały Rynek”),

- Zagospodarowanie „przedmieścia Mikołajskiego” w Lubaniu („Małego Rynku”).
- Opracowanie i wdrożenie koncepcji zagospodarowania „Parku przy Wieży Brackiej”.

## Zadania odnoszące się do celu strategicznego nr 2 (sfera społeczna)

### 1. Bezpieczeństwo

- Poprawa wyposażenia straży miejskiej.
- Rozbudowa / modernizacja monitoringu na terenie miasta i w obiektach użyteczności publicznej.
- Modernizacja i rozwój oświetlenia miejskiego.
- Poprawa oznakowania poziomego i pionowego dróg oraz sygnalizacji świetlnej.
- Ograniczenie lub likwidacja barier architektonicznych w budynkach użyteczności publicznej.

### 2. Zdrowie

- Opracowanie i wdrożenie miejskich programów:
  - rozwiązywania problemów alkoholowych i przeciwdziałania narkomanii,
  - ochrony zdrowia psychicznego,
  - badań przesiewowych.
- Opracowanie i wdrożenie lokalnej kampanii promocji zdrowia.

### 3. Infrastruktura miejska i estetyka miasta

- Modernizacja i budowa boisk, placów zabaw na terenach urbanistycznych miasta;
- Rewaloryzacja i rewitalizacja sztandarowych zabytków miejskich (Wieża Bracka, Dom Solny, Wieża Trynitarzka, Parowozownia);
- Rewaloryzacja i rewitalizacja miejskich terenów zielonych.
- Opracowanie i wdrożenie programu *Ograniczenia ruchu kołowego w centrum miasta dla wyeliminowania uciążliwego hałasu.*
- Utrzymanie i budowa nowych ścieżek spacerowych i rowerowych m.in. wzdłuż obwodnicy oraz rzeki Siekierki i Kwisy (np. deptak, przystań kajakowa, plaże, miejsca rekreacji, wypoczynku).

- Opracowanie programu rozbudowy miejsc parkingowych.
- Realizacja programu rozbudowy miejsc parkingowych w mieście.
- Współpraca z Powiatem Lubańskim i Samorządem Województwa w zakresie określenia stanu technicznego mostów w mieście i ich ewentualnych remontów
- Opracowanie programu modernizacji dróg i ciągów komunikacyjnych.
- Modernizacja dróg i ciągów komunikacyjnych.

#### 4.Kultura

- Modernizacja placówek kultury:
  - a) modernizacja Miejskiego Domu Kultury,
  - b) modernizacja Muzeum Regionalnego.
- Przygotowanie oraz wspieranie organizacji na terenie miasta imprez kulturalnych o ponadlokalnej randze.
- Wspieranie organizacji społecznych i osób fizycznych w realizacji przedsięwzięć kulturalnych. Zapewnienie warunków techniczno-organizacyjnych do aktywizacji kulturalnej mieszkańców miasta.
- Uporządkowanie miejskiej polityki w zakresie funkcjonowania i finansowania klubów sportowych oraz stowarzyszeń.
- Opracowanie koncepcji i utworzenie Uniwersytetu Trzeciego Wieku.

#### 5.Mieszkalnictwo

- Infrastrukturalne przygotowanie zasobów nieruchomości przeznaczonych w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego pod budownictwo indywidualne i wielorodzinne.
- Wspieranie wspólnot mieszkaniowych w działaniach na rzecz pozyskiwania zewnętrznych środków na remonty.
- Remonty i modernizacja komunalnych zasobów mieszkaniowych (termomodernizacja).
- Aktywizacja wspólnot mieszkaniowych na zagospodarowanie budynków i ich otoczenia oraz na cele społeczne (kampanie, konkursy).

## 6.Szkolnictwo

- Lobbing na rzecz rozwoju szkolnictwa zawodowego w mieście.
- Wspieranie procesu podnoszenia kwalifikacji przez nauczycieli poprzez opracowanie i wdrożenie długofalowego programu doskonalenia nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności związanych z profilaktyką i zmniejszeniem zagrożeń cywilizacyjnych (agresja, uzależnienia, zaburzenia psychiczno-rozwojowe).
- Wzbogacanie oferty zajęć pozalekcyjnych w zakresie przedmiotów ścisłych.
- Podjęcie działań na rzecz zwiększenia bezpieczeństwa w szkołach poprzez opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu i poprawy infrastruktury otoczenia obiektów szkolnych, przedszkolnych, żłobkowych.
- Modernizacja obiektów oświatowych ze szczególnym uwzględnieniem boisk i przyszkolnych terenów sportowych, placów zabaw i miejsc rekreacji.

## 7.Sport

- Opracowanie dokumentacji dotyczącej modernizacji i rozbudowy istniejących obiektów sportowych (kryta pływalnia, hala sportowa, stadion miejski).
- Modernizacja istniejących obiektów sportowych (kryta pływalnia, hala sportowa, stadion miejski, kartingi).
- Kompleksowe zagospodarowanie terenu kartingów.

## Zadania odnoszące się do celu strategicznego nr 3 (sfera gospodarczo-marketingowa)

- Przygotowanie koncepcji i dokumentacji zagospodarowania parku na Kamiennej Górze.
- Zagospodarowanie Kamiennej Góry na cele turystyczne, rekreacyjne, sportowe oraz edukacji przyrodniczo – historycznej.
- Zorganizowanie Centrum Informacji Turystyczno – Gospodarczej (obejmującego swym zasięgiem zachodnią część Dolnego Śląska).
- Powołanie instytucji miejskich przewodników turystycznych.



- Wspieranie inwestycji obliczonych na zagospodarowanie tranzytu w pasie drogi nr 30.
- Podjęcie wspólnie z władzami Powiatu Lubańskiego i Województwa Dolnośląskiego działań skutkujących budową rond na skrzyżowaniu ul. Podwale, Ratuszowa oraz Zgorzelecka; skrzyżowaniu ulic Kopernika i Jana Pawła II; skrzyżowaniu drogi krajowej K30 i drogi wojewódzkiej nr 296

#### **Zadania odnoszące się do celu strategicznego nr 4 (sfera ekologiczna)**

- Adaptacja kwatery na odpady po klęskach żywiołowych i modernizacja instalacji segregacji surowców wtórnych
- Budowa bazy transportowo - magazynowej ZGiUK Sp. z o.o. na ul. Bazaltowej.
- Rekultywacja nieczynnego wysypiska w Nawojowie Łużyckim.
- Budowa laboratorium monitoringu środowiskowego w ramach RIPOK.
- Budowa kanalizacji w dzielnicy Uniegoszcz oraz na ulicach niewyposażonych w kanały sanitarne (opracowanie i realizacja programu aglomeracji sanitarnej).
- Rozwijanie wszelkich form edukacji dla zrównoważonego rozwoju.
- Opracowanie i wdrożenie programu ograniczenia niskiej emisji poprzez modyfikację sieci ciepłowniczej, likwidację niskoemisyjnych źródeł ciepła.
- Termomodernizacja budynków użyteczności publicznej jednostek samorządowych (PM 5, PM 1, UM, MOPS, SP 3).
- Wspomaganie właścicieli i zarządców nieruchomości w zakresie termomodernizacji budynków poprzez kontynuację realizacji programu rewitalizacji społecznej.
- Opracowanie i realizacja programu uporządkowania kanalizacji deszczowej i sanitarnej na terenie miasta.

#### **Zadania odnoszące się do celu strategicznego nr 5 (sfera marketingowa)**

- Opracowanie strategii marketingowej Lubania.
- Prowadzenie działań marketingowych wspierających rozwój Lubania w sferze gospodarczej, turystycznej i społecznej.
- Opracowanie i wypromowanie znaku i systemu identyfikacji graficznej miasta.
- Udoskonalanie istniejących i wdrożenie nowych narzędzi marketingowych.
- Poprawa komunikacji społecznej, e-Urząd.

## **7. Założenia wdrażania Strategii na lata 2015-2025**

### **7.1. Wdrażanie Strategii**

*Strategia rozwoju miasta w perspektywie 2025 roku* wyznacza ogólne ramy – priorytety, cele strategiczne i kierunki – dla rozwoju miasta, działań władzy samorządowej miasta, jej lokalnych partnerów, środowiska biznesowego oraz organizacji pozarządowych. Skuteczna i efektywna realizacja działań wymaga zabezpieczenia i alokacji stosownych zasobów osobowych, rzeczowych, informacyjnych i finansowych oraz wypracowania systemu motywacji zorientowanego na powiązanie oceny pracy z osiągnięciem założonych celów, który wzmocniłby zaangażowanie pracowników w realizację przyjętych programów działania.

Prace nad realizacją zadań strategicznych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu *Strategii*, która zostanie przyjęta uchwałą Rady Miasta i zostanie powierzona do wykonania Burmistrzowi Miasta. Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie *Strategii* wymagać będzie szeregu działań koordynacyjnych, organizacyjnych, koncepcyjnych, kontrolnych oraz informacyjnych. Działania zapisane w *Strategii* w dużej części dotyczą zagadnień, które leżą w gestii jednostek organizacyjnych Gminy Miejskiej Lubań, instytucji publicznych, sektora prywatnego oraz pozarządowego. Bardzo ważnym, a jednocześnie trudnym zadaniem, będzie zaangażowanie wszystkich kluczowych dla rozwoju miasta interesariuszy / partnerów. Powodzenie w tym zakresie jest zależne od zdolności do wzajemnej komunikacji, radzenia sobie z różnicami interesów poszczególnych partnerów i grup, uzgadniania, a następnie realizowania wspólnych przedsięwzięć.

Dlatego za zasadne uznać należy powołanie przez Burmistrza Miasta Zespołu do Spraw Wdrażania i Monitoringu Strategii Rozwoju Miasta. W skład Zespołu powinni wejść: Burmistrz (przewodniczący), przedstawiciele jednostek podmiotów realizujących dotychczas zadania z obszarów zaplanowanych w *Strategii*, zapraszani do pracy na stałe lub czasowo przedstawiciele/ kierownicy, dyrektorzy jednostek organizacyjnych miasta (oświatowych, kulturalnych, turystycznych, sportowych itd.) w zależności od realizowanego zadania, Przewodniczący odpowiedniej Komisji Rady Miasta (w zależności od obszaru Strategii). Wykonywanie prac przez członków zespołu odbywać się będzie przy wykorzystaniu obecnych struktur Urzędu

i jednostek organizacyjnych w ramach podległych im kadr w ramach dotychczasowych lub zmodyfikowanych zakresów czynności.

Powołanie do Zespołu oznaczać jednak będzie zmiany w zakresie obowiązków czynności, podległość organizacyjną Przewodniczącemu Zespołu oraz obowiązek uczestniczenia i współdziałania w ramach Zespołu. Do najważniejszych zadań Zespołu należeć będzie:

- inicjowanie i organizowanie współpracy partnerów (przedsiębiorców, samorządów, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pozarządowych, szkół);
- promowanie *Strategii*;
- monitorowanie postępów we wdrażaniu zapisów *Strategii*;
- inicjowanie i organizowanie aktualizacji *Strategii*;
- opracowanie procedur gwarantujących skoordynowanie działania władz, organów i jednostek gminnych, m.in. procedury zapewniającej zgodność budżetu Gminy ze *Strategią*.

Realizację *Strategii* w kolejnych kadencjach i ponad występującymi w środowisku lokalnym naturalnymi konfliktami interesów, zagwarantuje sprawnie działający Zespół. Część działań Zespołu powinno zostać ujętych w formie dokumentu przekazanego do realizacji w postaci polecenia służbowego.

Wdrożenie *Strategii* przez władze Miasta wymaga stosowania operacyjnych narzędzi planistycznych, pozwalających na podjęcie ostatecznych decyzji. Tymi narzędziami władz Miasta powinny być:

- wieloletnia Prognoza Finansowa,
- miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego,
- budżet miasta,
- projekty i programy przygotowane do realizacji,
- aplikacje o zewnętrzne źródła dofinansowania,
- polityki szczegółowe miasta (stanowiące zbiór spójnych zasad odnoszących się do określonej dziedziny życia / funkcjonowania miasta), pozwalające podejmować decyzje według tych samych kryteriów,
- zadania wyznaczane pracownikom Urzędu Miasta i jednostkom organizacyjnym Gminy Miejskiej Lubań.

Przyjęte do realizacji przedsięwzięcia powinny mieć określony poziom zaangażowania środków własnych i zewnętrznych (głównie z funduszy UE oraz innych źródeł pozabudżetowych).

## **7.2. Zasady zarządzania Strategią**

Skuteczna realizacja *Strategii* opiera się na następujących zasadach:

- kompleksowość,
- posiadanie priorytetów,
- koncentracja środków na zadaniach o największych korzyściach społecznych,
- weryfikowanie planów i działań z punktu widzenia zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju,
- rozwijanie współpracy partnerów społecznych,
- otwarta komunikacja z mieszkańcami,
- współpraca z partnerami w otoczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym,
- stały monitoring realizacji strategii,
- konsekwencja w realizacji zadań dla długookresowych celów strategii,
- zachowanie szansy dla przyszłych pokoleń na realizację ich potrzeb,
- poszanowanie zasobów ze względu na ich ograniczoność,
- harmonizowanie ekologicznych, społecznych i ekonomicznych celów rozwoju,
- długookresowe podejście do analizowania, planowania i urzeczywistniania celów rozwoju.

## **8. Monitoring Strategii**

### **8.1. Cele i charakter monitoringu**

Monitoring *Strategii* służy przede wszystkim gromadzeniu informacji o procesie wdrażania w życie znajdujących się na jej kartach zapisów. Jest on narzędziem pomagającym dokładniej planować Gminie Miejskiej Lubań i podległym jej jednostkom swoje działania, ułatwiającym koordynację poszczególnych zadań na poziomie operacyjnym oraz pozwalającym trafniej diagnozować problemy i sygnalizować zagrożenia związane z dążeniami do realizacji nadrzędnych celów.

Osiągnięcie celów strategicznych uwarunkowane jest realizacją zadań przypisanych do celów operacyjnych. Bez sukcesu na poziomie operacyjnym nie będzie sukcesu w wymiarze strategicznym. Dlatego też monitoringiem objęto proces realizacji celów operacyjnych. Do każdego z nich przypisano konkretne, mierzalne wskaźniki. Różnica pomiędzy stanem wyjściowym a wielkością danego wskaźnika

w chwili opracowania raportu z realizacji strategii, będzie stanowiła podstawę wszelkich dalszych działań.

Gromadzeniem i opracowaniem informacji pozyskanych w procesie monitoringu zajmie się Zespół do Spraw Wdrażania i Monitoringu Strategii Rozwoju Miasta. Głównym źródłem danych będą wydziały i jednostki organizacyjne Urzędu Miasta, monitorujące na bieżąco proces realizacji zadań operacyjnych znajdujących się w ich gestii. Zostały one wymienione w tabeli wskaźników celów operacyjnych. Oczywiście Zespół Strategiczny, o ile w danym przypadku będzie to możliwe, powinien wykorzystywać również zewnętrzne źródła danych.

Zespół do Spraw Wdrażania i Monitoringu Strategii Rozwoju Miasta będzie opracowywał uzyskane dane, formułował na ich podstawie wnioski końcowe, dokonywał ewaluacji oraz sporządzał raporty. Raporty z monitoringu będą sporządzane raz w roku (do 31 marca). Po przedłożeniu ich treści Radzie Miejskiej będą publikowane na stronie internetowej Urzędu Miasta oraz trafią do wydziałów i jednostek organizacyjnych Urzędu Miasta celem wykorzystania w procesie planowania i zarządzania.

Szczegółowe procedury monitoringu i ewaluacji *Strategii* opracuje Zespół do Spraw Wdrażania i Monitoringu Strategii Rozwoju Miasta w ciągu 6 miesięcy od zatwierdzenia *Strategii* przez Radę Miasta.

## **Bibliografia**

*Badanie ruchu turystycznego na Dolnym Śląsku w ujęciu powiatowym i subregionalnym wg Aktualizacji Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*, Rybnik 2012.

*Deklinacja odnowy miast*, pod red. J. Kubery i K. Drejskiego, Poznań 2012.

Gorzela G., *Transformacja systemowa a restrukturyzacja regionalna*, Warszawa 1995.

*Komunikacja i partycypacja społeczna*, pod red. J. Hausner, Kraków 1999.

Purgat A., Reszel R., *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik*, Warszawa-Poznań-Zielona Góra, 1997.

R. Folga, *Perspektywy i wyzwania marketingu w administracji publicznej w Polsce*, [w:] *Perspektywy rozwoju marketingu*, pod red. K. Śliwińskiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 78 – 104.

*Rozwój miast i zarządzanie gospodarkę miejską*, pod red. Janusza Słodczyka, Opole 2004 r.

*Rozwój miast i zarządzanie gospodarkę miejską*, pod red. Janusza Słodczyka, Opole 2004 r.

Szromnik Andrzej, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Łódź 2007.

*Turystyka w województwie dolnośląskim w 2013 r.*, Wrocław 2014.

Wlazlak Katarzyna, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej*, Warszawa 2010.

*Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, pod. red. J. Kronenberga i T. Bergiera, Kraków 2010.

## **Materiały internetowe**

*Badanie ruchu turystycznego na Dolnym Śląsku w ujęciu powiatowym i subregionalnym wg Aktualizacji Programu Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*, Rybnik 2012, [www.biostat.com.pl](http://www.biostat.com.pl)

Cestovní ruch v České republice 2012, Praha 2014, <http://www.mmr.cz>

*Marketingplan 2014. Der Wirtschafts-und Ferienregion Oberlausitz*, Bautzen 2013,  
[www.oberlausitz.com](http://www.oberlausitz.com)

Skórska A., Jeż R., Wąsowicz J., *Bariery i perspektywy rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw – konsekwencje dla rynku pracy w Polsce*,  
[www.makroekonomia.net](http://www.makroekonomia.net)

Turystyka w województwie dolnośląskim w 2012 r., Wrocław 2013.  
[wroclaw.stat.gov.pl](http://wroclaw.stat.gov.pl)

Turystyka w województwie dolnośląskim w 2013 r., Wrocław 2014.  
[wroclaw.stat.gov.pl](http://wroclaw.stat.gov.pl)

Wojtyszyn B., *Gospodarka Przestrzenna.*, <http://www.eko.org.pl>

Wydawca:

Urząd Miasta Lubań

ul. 7. Dywizji 14, 59-800 Lubań

e-mail: [boi.um@luban.pl](mailto:boi.um@luban.pl)

Zespół redakcyjny:

Mariusz Tomiczek – Zastępca Burmistrza Miasta Lubań

Marzena Różańska – Sekretarz Miasta Lubań

Łukasz Tekiela - Dyrektor Muzeum Regionalnego w Lubaniu

Małgorzata Wąs – Dyrektor Łużyckiego Centrum Rozwoju w Lubaniu

Korekta:

*Ewa Mikułko*