

Załącznik do Uchwały RM Żory
Nr 525/L/2014
z dnia 25.09.2014 r.



STRATEGIA ROZWOJU MIASTA ŻORY 2020+

ŻORY – PRZYJAZNE MIASTO

Spis treści

1.	WPROWADZENIE.....	3
2.	UWARUNKOWANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJU ŻOR.....	6
2.1.	Potencjały rozwoju miasta Żory	6
2.2.	Pozytywne wyróżniki decydujące o atrakcyjności i pozycji strategicznej Żor	7
2.3.	Procesy warunkowane przez kluczowe bariery utrudniające funkcjonowanie różnych podmiotów w Żorach	12
2.4.	Wyzwania i związane z nimi procesy rozwoju Żor.....	17
3.	PROGNOZOWANA PRZYSZŁOŚĆ MIASTA ŻORY W HORYZONCIE 2020+	19
4.	WIZJA ROZWOJU MIASTA ŻORY.....	22
5.	CELE ROZWOJU MIASTA ŻORY	25
	Cele strategiczne	25
	Cele szczegółowe.....	26
6.	UWARUNKOWANIA REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH MIASTA ŻORY	28
7.	WSKAŹNIKI REALIZACJI CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH MIASTA ŻORY	32
8.	DZIAŁANIA I PROJEKTY WDRAŻAJĄCE STRATEGIĘ ROZWOJU MIASTA ŻORY	37
9.	WDRAŻANIE STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŻORY	43

1. WPROWADZENIE

Strategia rozwoju miasta jest podstawowym dokumentem planistycznym odzwierciedlającym myślenie o rozwoju lokalnym, jego celach oraz sposobach ich osiągnięcia. Wokół strategii organizowane są działania zmierzające do osiągnięcia przyszłości atrakcyjnej dla różnych podmiotów zainteresowanych rozwojem miasta. Do takich podmiotów zalicza się wszystkich aktualnych lub potencjalnych użytkowników miasta, zarówno zlokalizowanych w mieście jak i jego otoczeniu, dlatego też oczekiwane efekty procesu formułowania i wdrażania strategii powinny być oceniane w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym. W aspekcie wewnętrznym realizacja strategii rozwoju Żor zorientowana jest na osiągnięcie następujących efektów:

- uporządkowanie rozwoju miasta, nadanie mu cech rozwoju zrównoważonego i zintegrowanego, opartego na wykorzystaniu wewnętrznych atutów oraz szans w otoczeniu,
- stworzenie warunków do łączenia interesów poszczególnych mieszkańców i różnych grup z celami miasta oraz społeczności lokalnej,
- wzmacnianie konsensusu społecznego wokół najważniejszych priorytetów rozwojowych,
- wzrost poziomu zadowolenia mieszkańców z warunków życia w mieście,
- stałe poszerzanie i urozmaicanie „przestrzeni szans” dla mieszkańców miasta,
- rozwijanie partnerstwa między różnymi podmiotami w mieście, które umożliwić będzie oparcie rozwoju lokalnego na efektywnej współpracy,
- zwiększenie spójności Żor w aspekcie koordynacji różnych funkcji miasta, osiągnięcia między nimi synergii, a także podnoszenia spójności przestrzennej,
- wyzwalenie i wykorzystywanie potencjału kreatywnego i przedsiębiorczego miasta na płaszczyźnie biznesowej oraz społeczno-kulturalnej,
- odkrycie nowych funkcji miasta mających wpływ na jego rozwój gospodarczy.

W wymiarze zewnętrznym strategia powinna prowadzić do ukształtowania relacji między miastem a jego otoczeniem, szczególnie w kontekście:

- określenia pozycji Żor w otoczeniu, wskazania rodzaju i siły relacji łączących miasto z podmiotami zewnętrznymi, wyboru cech składających się na zewnętrzny wizerunek miasta,
- podniesienia poziomu konkurencyjności i atrakcyjności oferty Żor dla podmiotów zewnętrznych (potencjalnych mieszkańców, inwestorów, odwiedzających), a w rezultacie przyciągnięcie podmiotów zewnętrznych z ich potencjałami i aktywnościami napędzającymi rozwój miasta,
- kształtowania otwartości na nowe szanse pojawiające się w otoczeniu oraz wzmacnianie zdolności do ich absorbowania.

Przyjęta metodologia prac nad sformułowaniem strategii oraz założenia dotyczące formy dokumentu stanowią podstawę dla stworzenia nowoczesnego systemu zarządzania rozwojem Żor oznaczającego:

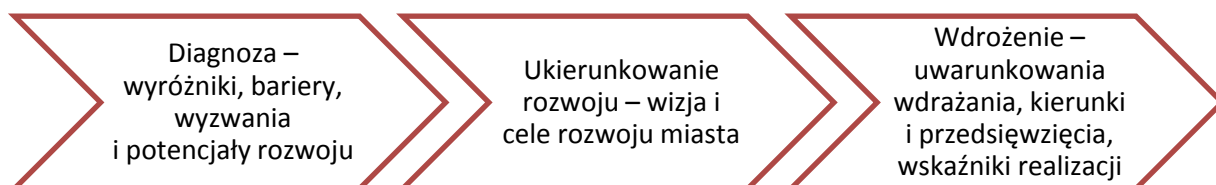
- postrzeganie sytuacji miasta nie przez pryzmat stanu pojedynczych uwarunkowań, lecz poprzez analizowanie relacji między czynnikami; szczególnie istotne jest analizowanie związków między czynnikami wewnętrznymi a czynnikami występującymi w otoczeniu; podejście takie owocuje kompleksowością spojrzenia na procesy rozwojowe;

- perspektywiczną orientację decyzyjną i dążenie do uprzedzania konsekwencji kluczowych wyzwań wcześniejszymi działaniami,
- łączenie aktywności i potencjałów znajdujących się w dyspozycji wielu różnych podmiotów lokalnych,
- kontekstowe wdrażanie strategii polegające na monitorowaniu sytuacji i modyfikowaniu treści strategii oraz sposobu jej realizacji.

Efektywna realizacja strategii wymaga wspólnego działania wszystkich podmiotów lokalnych, które są skłonne do podjęcia aktywności na rzecz rozwoju miasta, dlatego też dla opracowania strategii przyjęto podejście, którego fundamentem są zasady partnerstwa społecznego.

Obok analizy dokumentów i materiałów źródłowych w trakcie formułowania strategii wykorzystano techniki pracy grupowej o charakterze interaktywnym. Zostały przeprowadzone trzy spotkania zrealizowane metodami warsztatowymi z udziałem środowisk liderek Żor. W części diagnostycznej warsztatów określono sytuację wyjściową miasta, aktualną pozycję w otoczeniu oraz przewidywane kierunki rozwoju. W części kreatywnej sformułowano wizję rozwoju miasta oraz wskazano strategiczne i szczegółowe cele rozwoju lokalnego. W części wdrożeniowej warsztaty zostały poświęcone określeniu uwarunkowań implementacyjnych, wskaźników realizacji strategii oraz stworzeniu listy przedsięwzięć. Uzupełnieniem prac warsztatowych stało się spotkanie z młodzieżą z miasta, którego celem było zaprezentowanie znaczenia strategii dla młodych mieszkańców, jak również zachęcenie ich do podejmowania własnych inicjatyw.

Rys. 1. Sekwencja prac warsztatowych



Wśród istotnych efektów partnerstwa w procesie formułowania strategii rozwoju Żor warto podkreślić:

- otwartą wymianę poglądów, poznanie swoich stanowisk, zrozumienie postaw, zaprezentowanie barier w indywidualnym działaniu i ustalenie wspólnego stanowiska co do kierunków rozwoju miasta,
- uaktywnienie lokalnych wiodących środowisk oraz stworzenie warunków dla aktywizacji kolejnych podmiotów,
- przyjęcie treści dokumentu końcowego jako efektu negocjacji i wypracowania konsensusu,
- stworzenie podstaw dla aktywności społecznej i ekonomicznej mieszkańców poprzez wskazanie pożądanych kierunków tej aktywności oraz określenie obszarów i instrumentów wsparcia.

Sformułowana strategia stanowi otwarcie procesu strategicznego zarządzania miastem w horyzoncie 2020+. Taka perspektywa czasowa nawiązuje do rozwiązań przyjętych w strategiach w otoczeniu

na poziomie subregionu, regionu i kraju. Strategia jest początkiem drogi do świadomego i systemowego przeobrażenia miasta. Rozwój lokalny zależy nie tyle od werbalnych zapisów strategii, co od determinacji w jej wdrażaniu. Nie bagatelizując zawartości merytorycznej strategii oraz jej struktury, należy zwrócić uwagę, że rozstrzygnięcia zapisane w prezentowanym dokumencie muszą być konsekwentnie przekładane na realne aktywności różnych podmiotów. Także w tym aspekcie podkreślić należy wagę zaangażowania podmiotów lokalnych w proces wdrożeniowy.

2. UWARUNKOWANIA STRATEGICZNEGO ROZWOJU ŻORY

Analiza uwarunkowań rozwoju miasta Żory została przeprowadzona w układzie jakościowym w trakcie warsztatów zrealizowanych z udziałem lokalnych środowisk, a następnie została zweryfikowana poprzez odniesienie do danych ilościowych. Uwarunkowania zostały zidentyfikowane i poddane analizie w czterech następujących przekrojach obejmujących:

- kluczowe potencjały rozwoju,
- pozytywne wyróżniki decydujące o atrakcyjności miasta dla pomiotów lokalnych oraz podmiotów w otoczeniu,
- kluczowe bariery rozwoju oraz procesy, na które te ograniczenia wpływają,
- wyzwania w mieście i otoczeniu wymagające podjęcia stosownych działań w horyzoncie strategicznym.

2.1. Potencjały rozwoju miasta Żory

Miasto jest ośrodkiem dysponującym szeregiem różnorodnych potencjałów umożliwiających jego strategiczny rozwój. Są to w szczególności możliwości związane z usytuowaniem Żor, ich dziedzictwem przyrodniczo-kulturowym, a także cechami i postawami mieszkańców. O atrakcyjności przestrzeni miejskiej decyduje średniowieczny układ urbanistyczny śródmieścia, zabytki, duża powierzchnia terenów zielonych, a także procesy rewitalizacji przyczyniające się do stopniowego podnoszenia jakości przestrzeni dla użytkowników. Walory przyrodnicze stanowią podstawę dla rozwijania oferty rekreacyjnej oraz poszerzania dostępnej dla mieszkańców i odwiedzających oferty spędzania czasu wolnego. Ponadto zauważalna jest waga dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego dla mieszkańców, co przejawia się w podejmowaniu aktywności na rzecz pielęgnowania regionalizmu oraz działalności Towarzystwa Miłośników Miasta Żory.

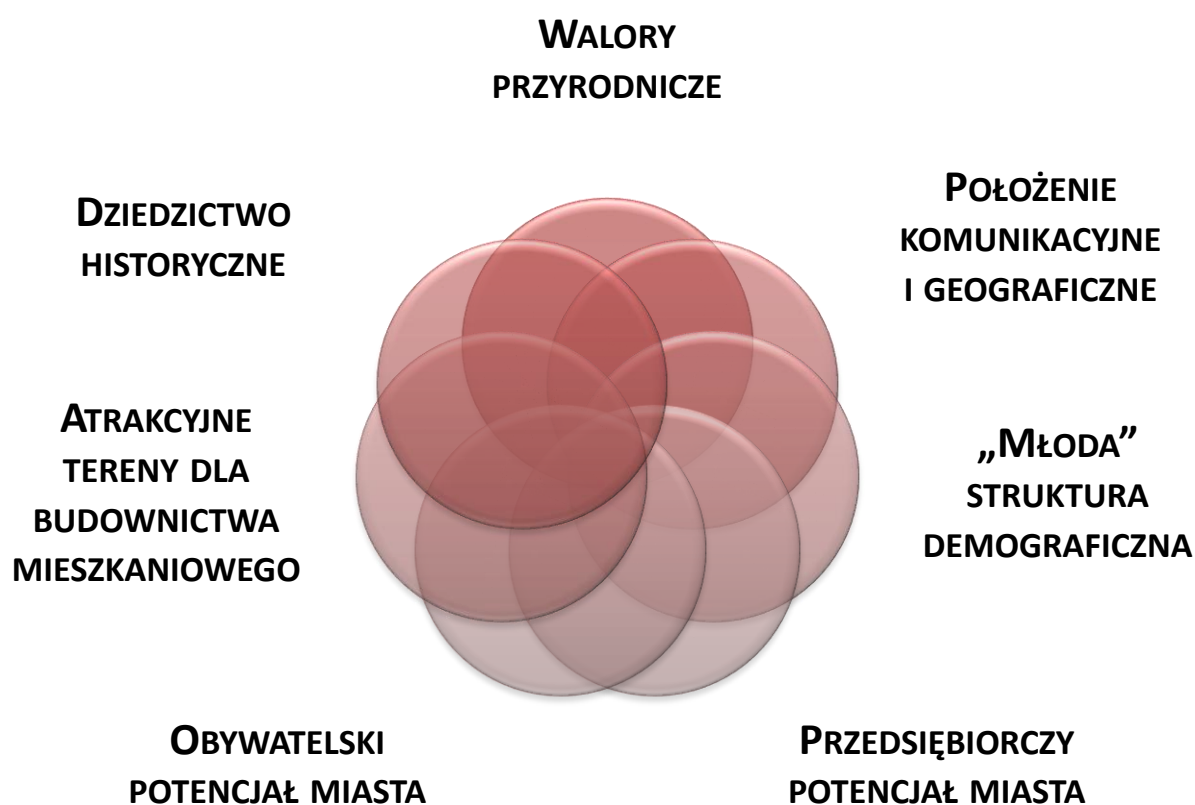
Żory dysponują dogodnym położeniem geograficznym i komunikacyjnym, które w ostatnich latach uległo znaczącej poprawie. Autostrada A1 i droga DK81 są nie tylko ważnymi arteriami transportowymi plasującymi miasto w krajowych i europejskich sieciach transportowych, ale stanowią także atut umożliwiający tworzenie nowych atrakcyjnych terenów inwestycyjnych i mieszkaniowych. Mieszkańcy oraz firmy zlokalizowane w Żorach mają również dzięki temu ułatwiony dostęp do międzynarodowych portów lotniczych takich jak Pyrzowice, Balice czy Ostrawa. W perspektywie zwiększać się będzie dostępność do centrów logistycznych powstających w regionie, głównie w oparciu o powiązania autostradowe, co będzie wzmacniać atrakcyjność inwestycyjną Żor. Korzystne powiązania komunikacyjne zapewniają mieszkańcom Żor łatwiejszy dostęp do głównych ośrodków miejskich regionu, jednocześnie otwierając Żory na napływ nowych mieszkańców oraz turystów.

Znaczące możliwości rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego tkwią w położeniu przygranicznym miasta. Autostrada A1 umożliwia nawiązywanie kontaktów z partnerami i wykreowanie Żor jako jednego z centrów współpracy polsko-czeskiej.

Bardzo istotnym jest fakt, że cała gmina jest objęta miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego, co stanowi m.in. istotne usprawnienie procesu inwestycyjnego.

Do kluczowych potencjałów rozwoju miasta zaliczyć należy kapitał ludzki i społeczny. Żory, na tle miast województwa śląskiego, cechuje korzystna sytuacja demograficzna. W perspektywie strategicznej decydujące znaczenie dla rozwoju lokalnego może mieć zdolność miasta do wykorzystania kwalifikacji, energii i przedsiębiorczości młodych mieszkańców. Na podkreślenie zasługuje duże zaangażowanie części mieszkańców w działania kulturalne, społeczne czy wolontariat.

Rys. 2. Potencjały rozwoju miasta Żory

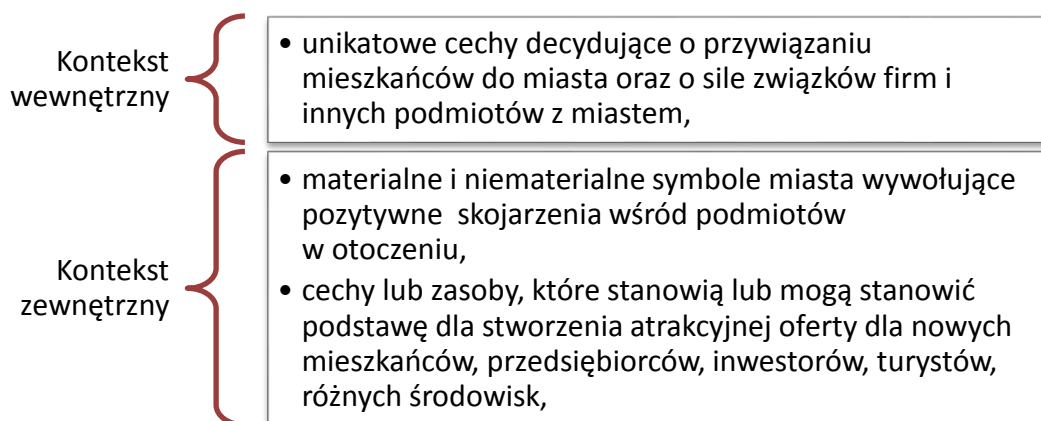


2.2. Pozytywne wyróżniki decydujące o atrakcyjności i pozycji strategicznej Żor

Wśród zidentyfikowanych potencjałów rozwoju miasta na szczególne potraktowanie zasługują te spośród nich, które można uznać za wyróżniające wśród innych ośrodków regionu, a co za tym idzie - decydujące o atrakcyjności i konkurencyjności Żor w otoczeniu. Identyfikacja wyróżników została przeprowadzona w układzie wewnętrznym, polegającym na rozpoznaniu cech istotnych

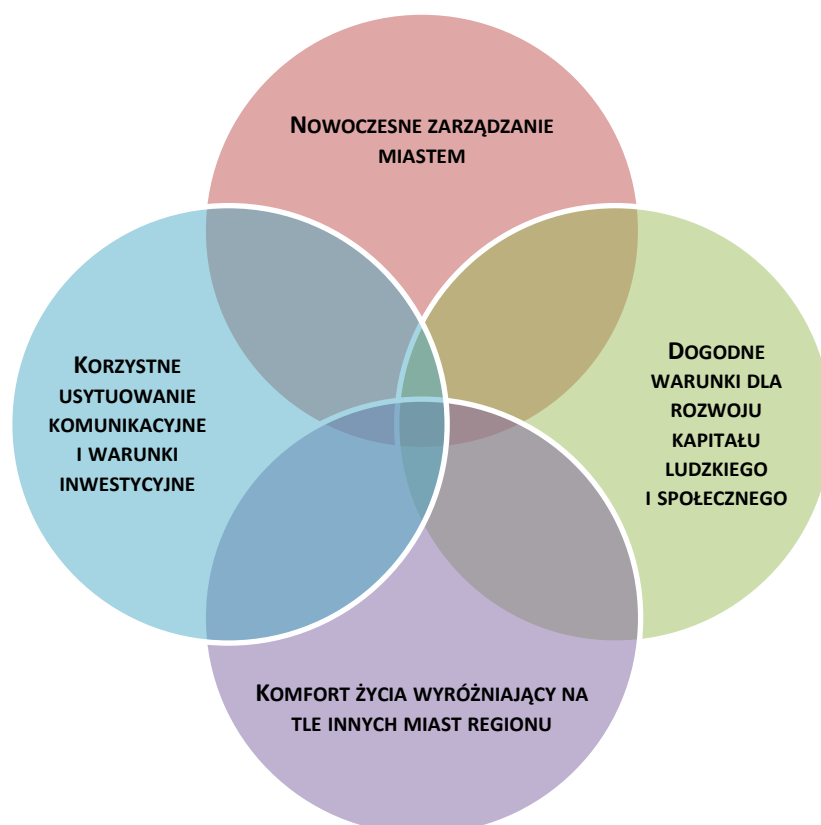
dla podmiotów aktualnie zlokalizowanych w mieście oraz układzie zewnętrznym, polegającym na rozpoznaniu atrybutów miasta decydujących o atrakcyjności dla podmiotów w otoczeniu.

Rys. 3. Przekroje identyfikacji wyróżników miasta Żory



Rys. 4. Pozytywne wyróżniki miasta Żory

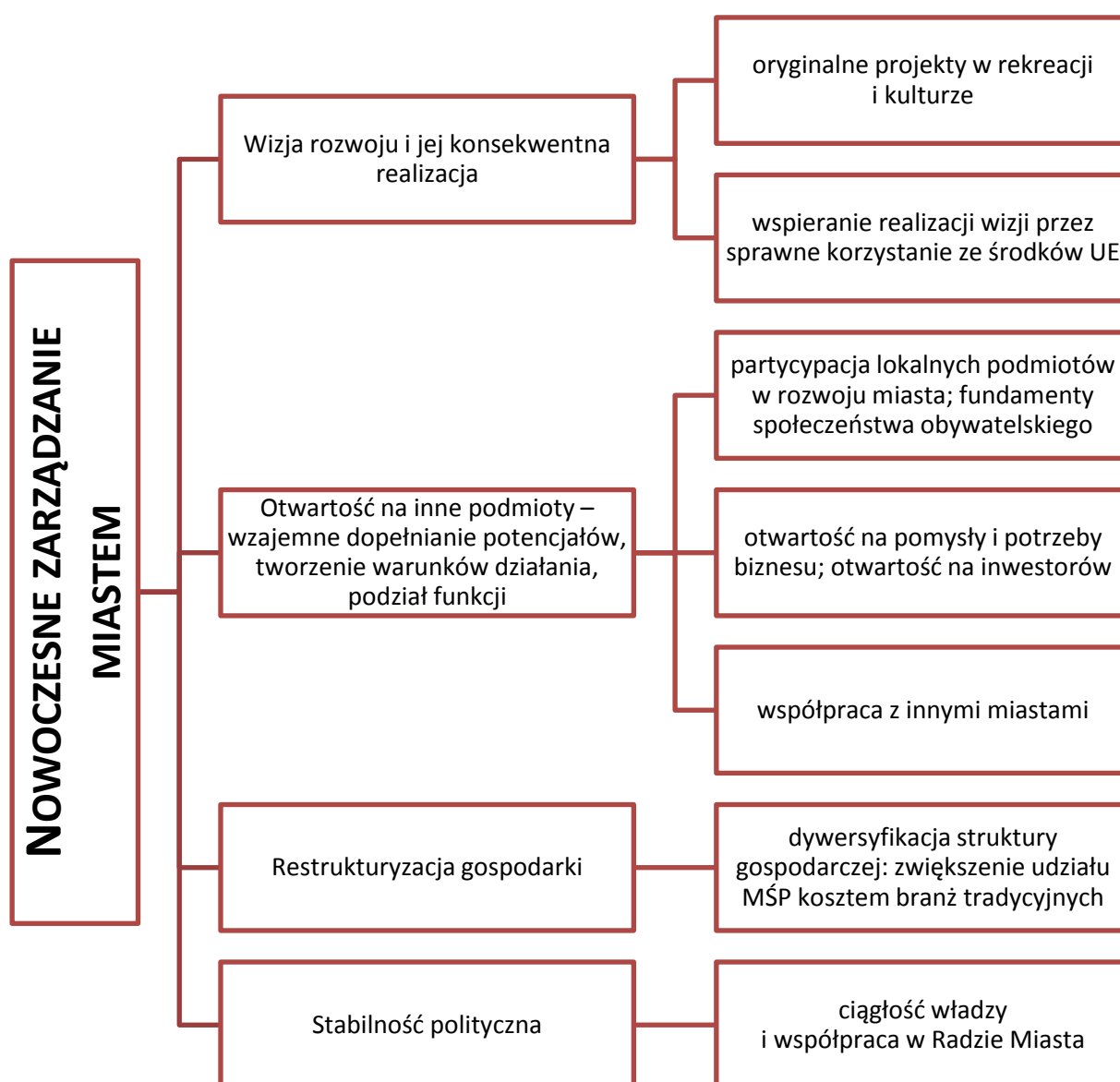
W ramach prac warsztatowych uznano, że dla rozwoju oraz wzmocnienia pozycji miasta Żory kluczowe są cztery wyróżniki.



Na kolejnych schematach zaprezentowano wyróżniki miasta Żory wraz z ich składowymi.

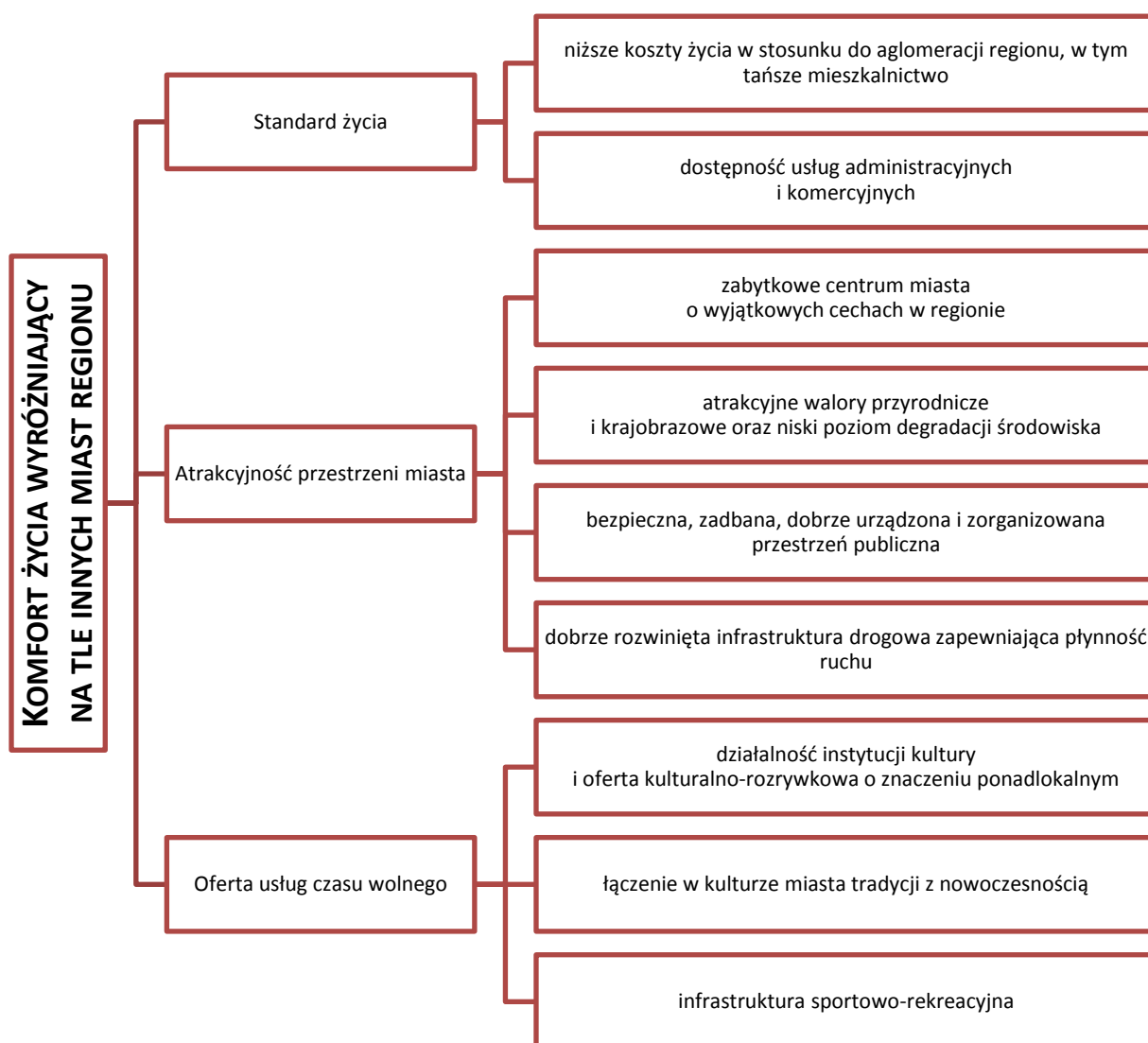
Żory są miastem, które cechuje konsekwentnie realizowana polityka lokalna i sprawne wykorzystywanie wewnętrznych i zewnętrznych możliwości rozwoju. Świadectwem nowoczesnego zarządzania rozwojem lokalnym jest realizacja niekonwencjonalnych projektów rozwojowych, udany proces restrukturyzacji lokalnej gospodarki, sukcesy w wykorzystywaniu środków unijnych, a także wdrażanie mechanizmów umożliwiających partycypację mieszkańców w procesach decyzyjnych i realizacji działań na rzecz wspólnoty lokalnej.

Rys. 5. Wyróżnik I – nowoczesne zarządzanie miastem



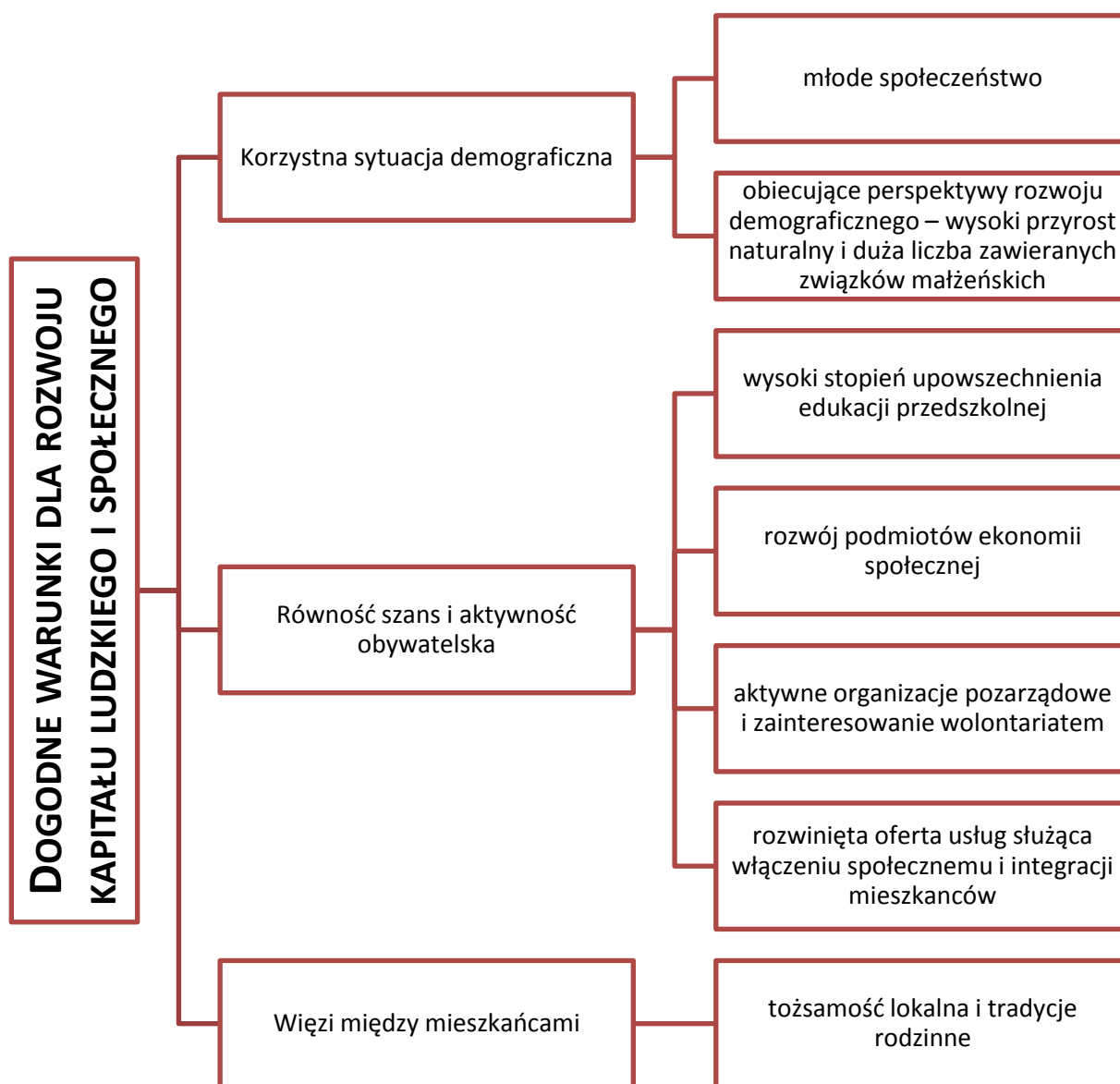
Żory można zaliczyć do miast, które w województwie śląskim cechuje wyróżniający komfort życia. W Żorach łączą się atuty miasta kameralnego, dostarczającego możliwości wypoczynku, oferującego dobry standard życia, a równocześnie zapewniającego dostęp do usług publicznych i komercyjnych oraz rynków pracy w sąsiednich aglomeracjach.

Rys. 6. Wyróżnik II – komfort życia



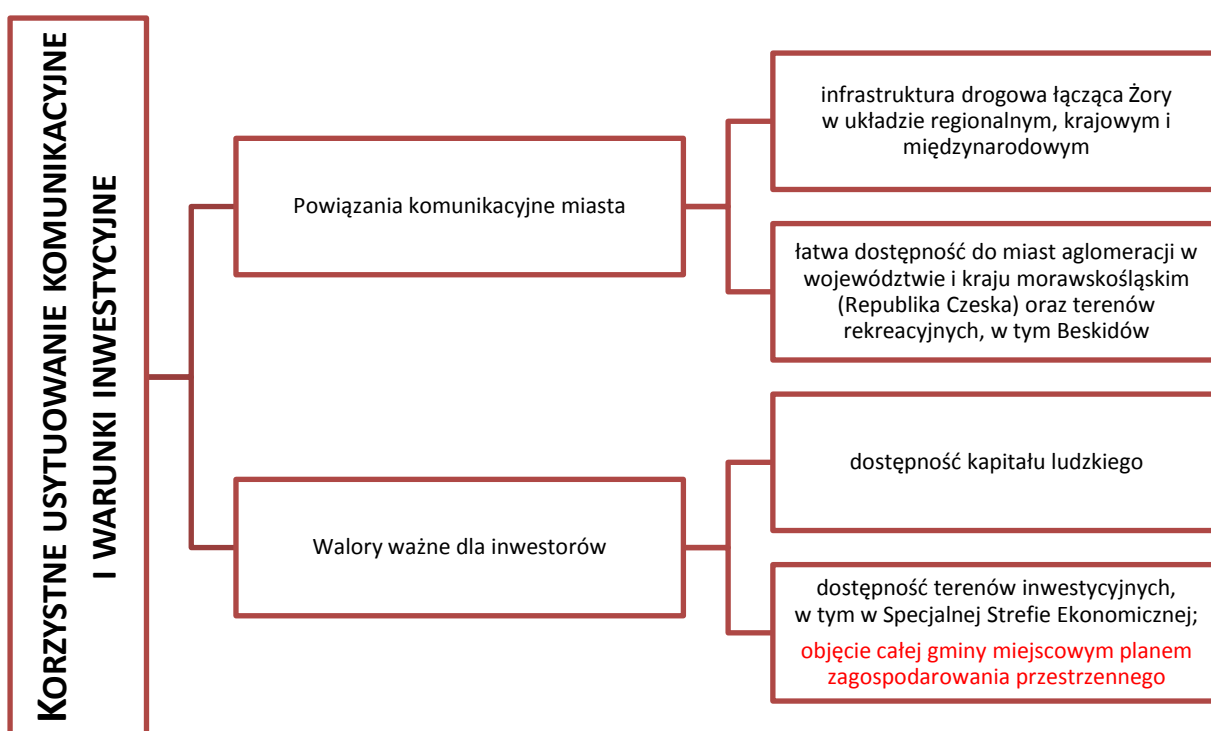
Zadowalający komfort życia jest wyróżnikiem komplementarnym w stosunku do kolejnego wyróżnika, to jest korzystnych warunków rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego. Warunki te znajdują swoje potwierdzenie w korzystnej sytuacji demograficznej miasta. Żory tworzą sprzyjające warunki dla rozwoju aktywności swoich mieszkańców oraz realizacji ich aspiracji i planów. Podstawą dla wzmocnienia kapitału społecznego są więzi łączące mieszkańców oraz silna tożsamość lokalna.

Rys. 7. Wyróżnik III – warunki rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego



Wielokierunkowe oddziaływanie dotyczy kolejnego wyróżnika, którym jest usytuowanie komunikacyjne i warunki inwestycyjne. Obok opisanego w kontekście analizy potencjałów atutu powiązań komunikacyjnych zwrócić należy też uwagę na dostępność w mieście kapitału ludzkiego, którego wartość systematycznie wzrasta, co znajduje swoje odzwierciedlenie w zainteresowaniu mieszkańców edukacją, zarówno swoją, jak i swoich dzieci, a w konsekwencji prowadzi do podnoszenia poziomu wykształcenia społeczności lokalnej.

Rys. 8. Wyróżnik IV – usytuowanie komunikacyjne i warunki inwestycyjne



2.3. Procesy warunkowane przez kluczowe bariery utrudniające funkcjonowanie różnych podmiotów w Żorach

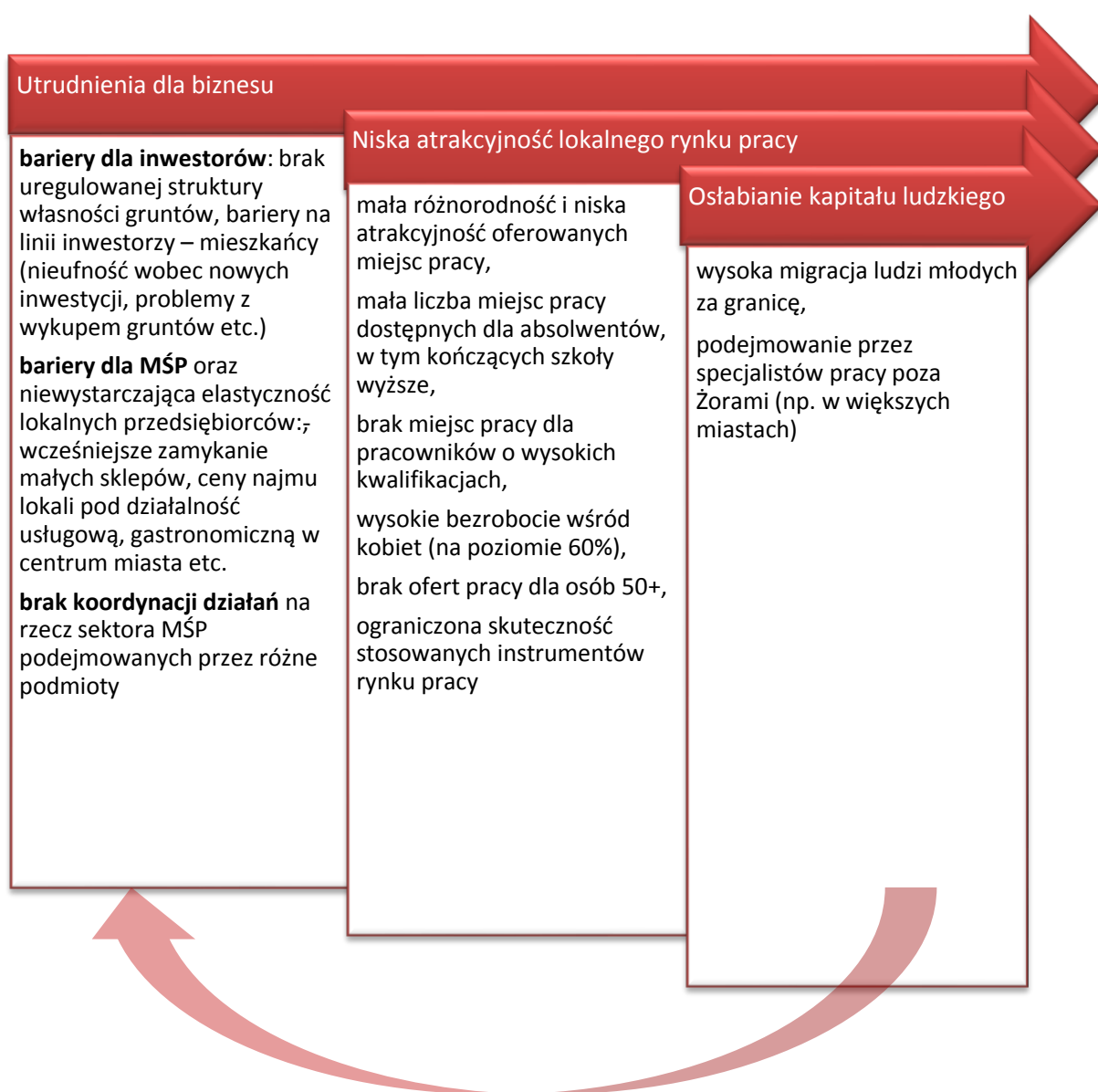
Pomimo występowania w mieście licznych atutów o znaczeniu strategicznym w Żorach napotkać można pewną ilość barier, które utrudniają rozwój miasta oraz funkcjonowanie w nim różnych podmiotów. Do takich barier i deficytów zaliczono:

- bariery gospodarcze,
- deficyty w udogodnieniach dla mieszkańców,

- deficyty w postawach mieszkańców,
- bariery infrastrukturalne i przestrzenne.

Utrudnienia dla rozwoju gospodarczego rozpatrywano w trzech ujęciach: barier dla inwestorów, dla lokalnych firm, w szczególności firm mikro-, małych i średnich, oraz braku ujednoczonego systemu wsparcia. Ograniczenia w rozwoju gospodarczym powiązano z sytuacją na rynku pracy, a w dalszej kolejności zestawiono z możliwym oddziaływaniem na stan kapitału ludzkiego miasta. Potencjalne osłabienie zasobów ludzkich miasta może obniżyć jego atrakcyjność biznesową, pogłębiając równocześnie bariery rozwoju gospodarczego.

Rys. 9. Bariery rozwoju gospodarczego



Żory są miastem, w którym konsekwentnie budowane są warunki dla wygodnego funkcjonowania i rozwoju mieszkańców. Jednak tempo zmian społecznych powoduje, że konieczne jest stałe podnoszenie jakości życia i aktualizowanie udogodnień występujących w mieście zgodnie ze zmieniającym się oczekiwaniami i aspiracjami mieszkańców. Analiza aktualnych lub potencjalnych deficytów w tym zakresie została przeprowadzona w ujęciu usług komercyjnych, publicznych oraz atrakcyjności miejskiej przestrzeni.

Rys. 10. Deficyty w udogodnieniach dla mieszkańców



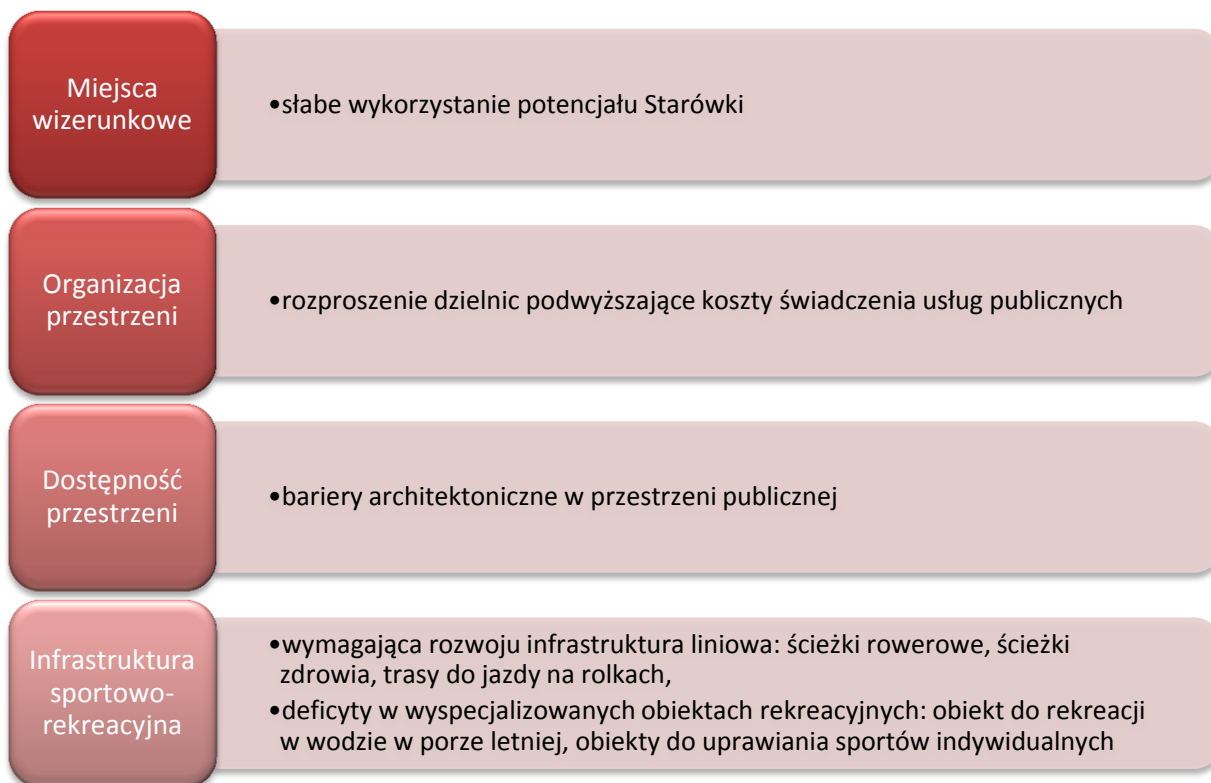
Jednym z warunków strategicznego rozwoju miasta jest zaangażowanie w ten proces społeczności lokalnej. W Żorach można wskazać wiele organizacji, środowisk oraz liderów nie tylko włączających się w działania lokalne, ale także tworzących innowacyjne projekty, zwłaszcza w wymiarze społecznym i kulturalnym. Wdrożenie strategii zależy od wzmacniania fundamentów społeczeństwa obywatelskiego, budowania partnerskich relacji między mieszkańcami, a także między mieszkańcami a władzami lokalnymi, świadomego przyjmowania odpowiedzialności za sytuację ekologiczną, otwartości na udział w inicjatywach lokalnych. Ponadto wymagane jest stałe podnoszenie aktywności mieszkańców na polu gospodarczym przejawiające się w przedsiębiorczości i skłonności do podnoszenia posiadanych kwalifikacji. Należy też zwrócić uwagę, że skuteczność podejmowanych działań strategicznych warunkowana jest przez skłonność mieszkańców do korzystania z udogodnień i oferty dostępnej w mieście, w tym z oferty usług czasu wolnego.

Rys. 11. Deficyty w postawach mieszkańców



Utrudnienia funkcjonowania w mieście związane są częściowo z jego strukturą przestrzenną oraz wyposażeniem przestrzeni. Żory są miastem o potencjalnie bardzo wysokiej atrakcyjności przestrzennej. Kompozycja urbanistyczna i liczne zabytki mogą w coraz większym stopniu stawać się wyróżnikami miasta w regionie. Aktualne wykorzystanie tego potencjału jest jeszcze niezadowolające. Żorska Starówka wymaga dokończenia procesu rewitalizacji, tak aby mogła stawać się miejscem spotkań mieszkańców, magnesem przyciągającym odwiedzających oraz strefą rozwoju kultury i biznesu. Przestrzeń miasta wymaga wzbogacania o kolejne urządzenia infrastrukturalne wpływające na możliwości aktywnego spędzania czasu wolnego oraz udostępniające przestrzeń osobom niepełnosprawnym. Aspekt infrastrukturalny widoczny jest także w organizacji przestrzeni miasta; rozproszenie dzielnic podnosi koszty obsługi infrastruktury oraz świadczenia usług publicznych.

Rys. 12. Bariery przestrzenne i infrastrukturalne



Do głównych barier rozwoju należy zaliczyć ograniczenia finansowe. Dochody polskich samorządów, w tym Żor, są zagrożone przez procesy polityczne, gospodarcze i społeczne. Generalnym zagrożeniem jest obciążanie samorządów lokalnych kolejnymi zadaniami bez proporcjonalnego zwiększenia dochodów. Na sytuację budżetu lokalnego wpływają procesy migracyjne, a także wahania w poziomie dochodów uzyskiwanych przez biznes. Ponadto miasto musi sprostać konkurencji ze strony innych ośrodków dążących do przyciągnięcia nowych mieszkańców lub inwestorów oraz ubiegających się o środki na realizację projektów ze źródeł zewnętrznych (unijnych). Opisanie ograniczenia finansowe ściśle powiązane są z pozostałymi barierami rozwoju Żor oraz determinują możliwości usunięcia występujących deficytów.

Finansowe ograniczenia rozwoju miasta

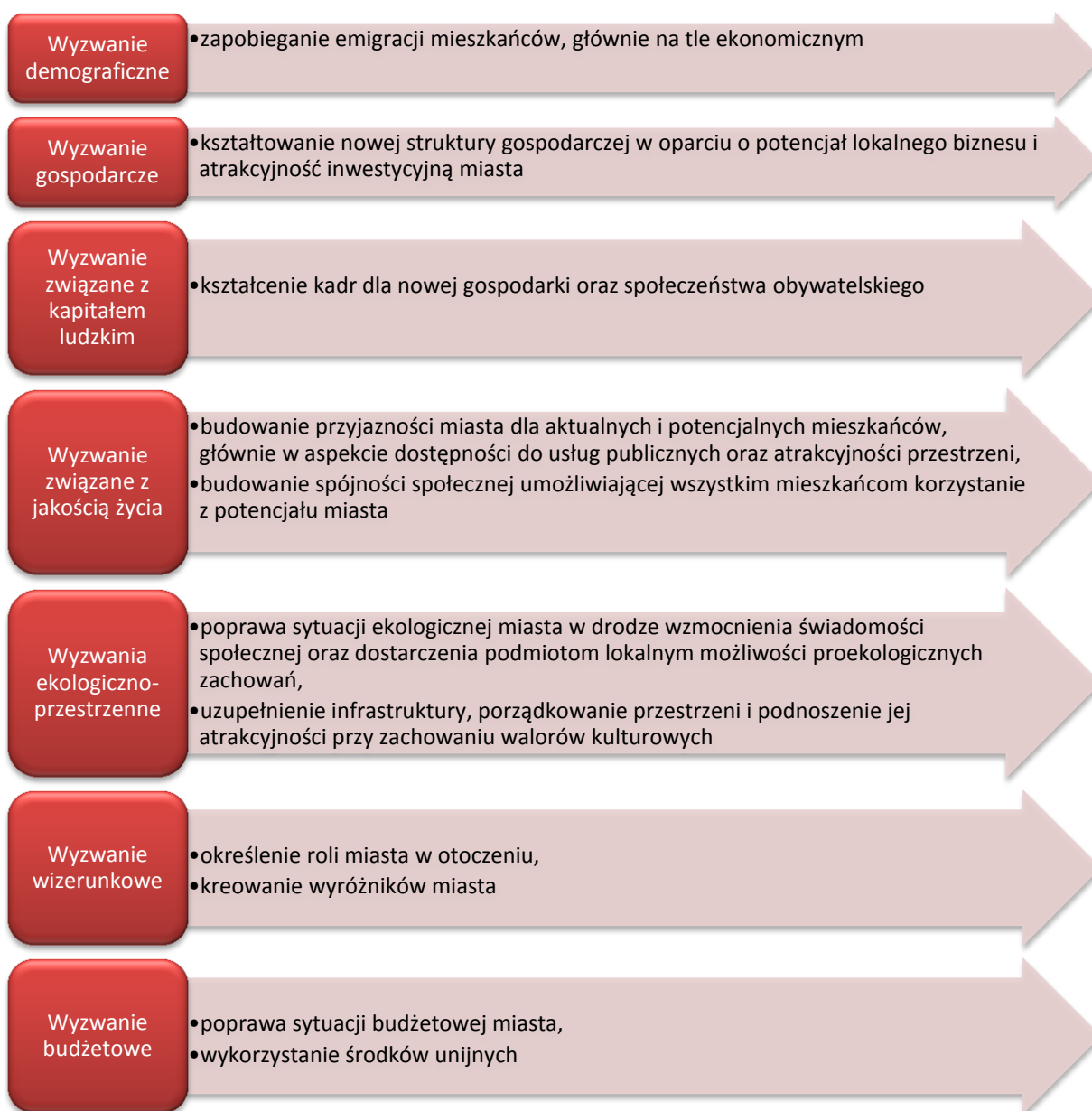


2.4. Wyzwania i związane z nimi procesy rozwoju Żor

Analiza uwarunkowań rozwoju miasta została podsumowana poprzez wyspecyfikowanie wyzwań oraz przyporządkowanie im powiązanych procesów rozwoju. Wyzwania rozumiane są jako zjawiska – występujące w mieście lub jego otoczeniu – które wymagają podjęcia stosownych reakcji. Wyzwania, jeżeli chodzi o ich wpływ na rozwój Żor, mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub niejednoznaczny. Jednak bez względu na rodzaj ich potencjalnego oddziaływania „sukces strategiczny” zależy od wdrożenia właściwych działań strategicznych. Sposób reakcji na opisane wyzwania decyduje o ukształtowaniu pozycji konkurencyjnej miasta.

W przypadku Żor zostały zidentyfikowane wyzwania demograficzne, gospodarcze, związane z kapitałem ludzkim i jakością życia, ekologiczno-przestrzenne, wizerunkowe, budżetowe. Poszczególne grupy wyzwań wzajemnie od siebie zależą, co oznacza, że podejmowane w nawiązaniu do nich działania powinny tworzyć spójny system.

Rys. 13. Wyzwania i generowane przez nie procesy rozwoju



3. PROGNOZOWANA PRZYSZŁOŚĆ MIASTA ŻORY W HORYZONCIE 2020+

W trakcie warsztatów z udziałem podmiotów lokalnych zrealizowano prace służące określeniu prognozowanej przyszłości miasta. Można powiedzieć, że jest to diagnoza w ujęciu dynamicznym, która składa się z dwu dopełniających się scenariuszy zawierających cechy pozytywne i cechy negatywne miasta w perspektywie 2020+. Scenariusze zostały opracowane przy założeniu **kontynuacji** dotychczasowych trendów i polityk rozwojowych stosowanych przez różne podmioty lokalne. Oczywiście zaproponowane scenariusze powinny być traktowane jako swego rodzaju hipoteza, na którą składają się wybrane zdarzenia o umiarkowanym lub wysokim poziomie prawdopodobieństwa.

Tabela 1. Prognozowana przyszłość miasta Żory

Dziedziny rozwoju	Prognozowane pozytywne cechy miasta	Scenariusz ostrzegawczy - negatywnych trendów rozwojowych
Demografia		<ul style="list-style-type: none"> ▪ starzenie się społeczeństwa – wzrost odsetka mieszkańców w wieku poprodukcyjnym oraz spadek odsetka osób w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym, ▪ zmniejszenie się dzietności rodzin, ▪ emigracja – głównie na tle ekonomicznym – skutkująca spadkiem liczby mieszkańców, ▪ zmniejszająca się liczba mieszkańców budynków wielorodzinnych,
Gospodarka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ otwartość miasta na inwestorów, ▪ przyciąganie tworzących miejsca pracy inwestorów, w tym dzięki wykorzystaniu KSSE SA, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wyczerpywanie się zasobów terenów inwestycyjnych, ▪ zmniejszenie liczby małych tradycyjnych firm rzemieślniczych, ▪ przeciętna jakość życia i oferta dla mieszkańców ograniczająca zainteresowanie inwestorów Żorami,
Rynek pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilny poziom bezrobocia związany z napływem do miasta inwestorów, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mała liczba miejsc pracy dla specjalistów, ▪ bezrobocie wśród młodych, wykształconych mieszkańców, ▪ niski przyrost nowych przedsiębiorstw opartych na nowych technologiach i tworzących miejsca pracy

		<p>dla specjalistów,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ emigracja zarobkowa młodych i dobrze wykwalifikowanych mieszkańców, ▪ pogłębiające się rozwarstwienie ekonomiczne mieszkańców,
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wyedukowane społeczeństwo, ▪ wysokie kompetencje młodych mieszkańców umożliwiające podejmowanie działań społecznych oraz swobodne kształtowanie kariery zawodowej, 	
Spółeczeństwo obywatelskie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysoka aktywność organizacji pozarządowych, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niska aktywność obywatelska, ▪ niska świadomość mieszkańców na temat wpływu na rozwój miasta i jego wizerunek,
Centrum miasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ działania podejmowane na rzecz rewitalizacji starego miasta, ▪ nowa oferta kulturalna na Starówce, ▪ pielęgnowanie historii i tradycji miasta, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niewykorzystany potencjał wizerunkowy żorskiej Starówki, ▪ brak oferty tworzącej z żorskiej Starówki realne centrum miasta,
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bezpłatna komunikacja publiczna, ▪ dobre usytuowanie miasta w systemie drogowym, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak transportu kolejowego,
Mieszkalnictwo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój budownictwa jednorodzinnego, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pogorszenie stanu technicznego budynków na osiedlach, ▪ pogorszenie infrastruktury w dzielnicach, w tym stanu dróg lokalnych, ▪ tworzenie zamkniętych osiedli mieszkaniowych, ▪ słaba oferta mieszkaniowa dla młodych ludzi,
Zdrowie		<ul style="list-style-type: none"> ▪ pogorszenie warunków służby zdrowia – utrudniony dostęp do specjalistycznej opieki zdrowotnej, ▪ ograniczenie nakładów na kulturę fizyczną prowadzące do możliwego pogorszenia stanu zdrowia mieszkańców,

Ekologia i przestrzeń	<ul style="list-style-type: none"> ▪ propagowanie przez miasto działań proekologicznych, ▪ wzrost świadomości ekologicznej dzieci i młodzieży, ▪ ograniczenie niskiej emisji, ▪ utrzymanie zakazu eksploatacji górniczej pod terenami miasta, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niski poziom świadomości ekologicznej mieszkańców, ▪ zanieczyszczenie powietrza spowodowane niską emisją, ▪ degradacja przestrzeni spowodowana nadmierną ilością sklepów wielkopowierzchniowych,
Oferta spędzania czasu wolnego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobrze rozwinięta infrastruktura kulturalno-oświatowa, ▪ rozwijające się tereny zielone, ▪ rozwijająca się oferta kulturalna i sportowa – Twinpigs, Aquarion, Empirion, siłownie „pod chmurką”, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niewielkie zmiany w zakresie oferty kulturalnej, ▪ brak zaplecza gastronomicznego i hotelowego, ▪ niedoinwestowanie infrastruktury rekreacyjnej skutkujące obniżeniem aktywności fizycznej mieszkańców,
Sytuacja grup zagrożonych wykluczeniem społecznym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rosnąca aktywność osób w wieku 50+, ▪ rosnąca aktywność osób niepełnosprawnych, ▪ systemowe rozwiązania skierowane do osób niepełnosprawnych, w tym intelektualnie, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ marginalizacja osób w wieku 50+ w życiu społecznym ▪ niedostatek rozwiązań oraz infrastruktury umożliwiającej inkluzję społeczną osób niepełnosprawnych, w tym intelektualnie, ▪ pauperyzacja osób niepełnosprawnych, w tym intelektualnie, ▪ brak zrozumienia potrzeb osób niepełnosprawnych, w tym intelektualnie,
Sytuacja budżetowa miasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilizacja dochodów budżetowych generowanych przez działalność przedsiębiorstw, ▪ wysoka aktywność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysokie koszty utrzymania obiektów powstających dzięki środkom UE, ▪ ryzyko zmniejszenia dochodów miasta związane z odpływem biznesu z Żor,
Wizerunek miasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost rozpoznawalności miasta w skali kraju i województwa jako miasta przyjaznego mieszkańcom i atrakcyjnego dla biznesu, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utrzymujący się wizerunek miasta-sypialni oferującego wąski zakres udogodnień,

4. WIZJA ROZWOJU MIASTA ŻORY

Fundamentem strategii rozwoju miasta jest wizja rozwoju składająca się z cech i procesów zachodzących w mieście, które są **pożądane przez podmioty lokalne**. Prace nad wizją stanowią jeden z najważniejszych efektów prac warsztatowych zrealizowanych ze środowiskami lokalnymi. Uzgodnienie wizji rozwoju stało się podstawą dla określenia w kolejnych etapach prac systemu celów strategicznych i szczegółowych.

Zawartość wizji jest konsekwencją rezultatów uzyskanych w trakcie prac diagnostycznych. Jej treść wyrasta z wyzwań rozwoju i powiązanych z nimi procesów, a także potencjałów i wyróżników oraz barier w rozwijaniu miasta.

Tabela 2. Wizja rozwoju „ŻORY 2020+”

Dziedziny rozwoju	Pożądane cechy miasta – Żory po roku 2020 to miasto:
Demografia i jakość życia	<ul style="list-style-type: none">▪ pozyskujące nowych mieszkańców dobrymi warunkami życia,▪ w którym mieszkańcy mogą zaspokoić swoje potrzeby,▪ z dobrą dostępnością do infrastruktury i udogodnień wspierających rozwój rodzin (żłobki, przedszkola, punkty przedszkolne, kluby malucha),
Gospodarka	<ul style="list-style-type: none">▪ najbardziej atrakcyjne w regionie dla inwestorów, na którego atrakcyjność składają się dobrze przygotowane i skomunikowane tereny inwestycyjne, dostępność wykwalifikowanych pracowników oraz dogodne warunki dla przyciągania i zatrzymywania kadr (warunki mieszkaniowe, dostęp do usług, jakość przestrzeni miasta),▪ przyciągające inwestycje wykorzystujące innowacje i nowoczesne technologie,▪ w którym dzięki współpracy nauki i biznesu do gospodarki wdrażane są innowacje,▪ będące regionalnym centrum usług rzemieślniczych na wysokim poziomie, szczególnie usług „na zamówienie”, wymagających wysokich kwalifikacji w zakresie obsługi klienta i w zakresie umiejętności rzemieślniczych,▪ otwarte na kreowanie nowych form handlu, będące miejscem lokalizacji sklepów markowych firm,▪ przyjazne dla małego i średniego biznesu oraz wspierające przedsiębiorczość mieszkańców,▪ wykorzystujące bliskość południowej granicy państwa do realizacji projektów biznesowych i instytucjonalnych,
Rynek pracy	<ul style="list-style-type: none">▪ o niskiej / najniższej wśród miast regionu stopie bezrobocia,▪ oferujące atrakcyjne miejsca pracy dla specjalistów,

Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ułatwiające mieszkańcom dostęp do kultury i nauki, ▪ zapewniające dostęp do kształcenia podstawowego, gimnazjalnego, średniego i zawodowego, ▪ w którym od najniższych szczebli edukacji realizowane jest kształcenie profilowane, rozszerzone, wykorzystujące nowoczesne technologie, kompatybilne z potrzebami rynku pracy, ▪ w którym rozwój edukacji jest powiązany z potrzebami gospodarki, oferta edukacyjna kształtowana jest we współpracy z biznesem, który uczestniczy w procesie edukacyjnym poprzez organizację praktyk dla osób uczących się, ▪ będące regionalnym ośrodkiem kształcenia zawodowego oferującego wykształcenie poszukiwane na rynku pracy wraz z zapleczem socjalnym dla osób uczących się (internaty, hotele, gastronomia etc.),
Społeczeństwo obywatelskie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ którego mieszkańcy tworzą społeczeństwo otwarte, tolerancyjne, wielokulturowe, ▪ współpracujące z organizacjami pozarządowymi i wspierające inicjatywy obywatelskie, ▪ którego mieszkańcy zainteresowani są rozwojem lokalnym i angażują się w ten rozwój, ▪ społeczeństwa empatycznego, wspierającego słabszych, ▪ zamieszkiwane przez mieszkańców odpowiedzialnych za stan środowiska przyrodniczego, ▪ pielęgnujące tradycje i historię, które stają się elementami integrującymi mieszkańców, ▪ którego mieszkańcy włączają się w organizację i realizację wydarzeń związanych z dziedzictwem kulturowo-historycznym miasta,
Centrum miasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ z tętniącą życiem Starówką stanowiącą centralną przestrzeń miasta, z rozwiniętymi usługami handlowymi, gastronomicznymi i publicznymi, przyciągającą biznes, mieszkańców i odwiedzających, ▪ gdzie rynek stanowi centrum spotkań mieszkańców, ▪ którego centrum oferuje usługi rozrywkowo-kulturalne przyciągające osoby z regionu,
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zapewniające bezpłatną komunikację wewnętrzną, ▪ posiadające bardzo dobrą wewnętrzną infrastrukturę drogową zapewniającą poruszanie się między poszczególnymi częściami miasta, ▪ bardzo dobrze skomunikowane z miastami Aglomeracji Górnośląskiej, ▪ z dobrą dostępnością do miejsc parkingowych, ▪ skomunikowane kolejowo z regionem, krajem i Republiką Czeską, ▪ wdrażające innowacyjne rozwiązania w zakresie transportu zbiorowego,
Mieszkalnictwo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zadbanej i bezpiecznych dzielnic, ▪ warunków dla rozwijania mieszkalnictwa na poziomie stwarzającym szanse na przyciąganie nowych mieszkańców,
Zdrowie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zapewniające profesjonalną opiekę zdrowotną,

Ekologia i przestrzeń	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wspierające wdrażanie w gospodarce i gospodarstwach domowych rozwiązań proekologicznych i nowoczesnych technologii, ▪ otwarte na wdrażanie rozwiązań z zakresu odnawialnych źródeł energii, ▪ z rozwiązaniem problemem niskiej emisji, ▪ nowoczesnych i bezpiecznych przestrzeni publicznych, ▪ w którym zrewitalizowane kamienice stają się miejscem realizacji nowych aktywności, ▪ wolne od szkód górniczych, ▪ z czystą gospodarką wodną, czystymi rzekami i akwenami, rozwiązanymi problemami gospodarki wodno-ściekowej, ▪ z bezpieczną przestrzenią,
Oferta spędzania czasu wolnego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ będące ośrodkiem promowania kultur pozaeuropejskich, z instytucjami muzealnymi (Muzeum Miejskie ze zbiorami afrykanistycznymi, Pawilon Ognia), rozrywkowymi (Miasteczko Twinpigs) oraz wydarzeniami obejmującymi tę tematykę, ▪ w którym odbywają się urozmaicone wydarzenia kulturalno-rozrywkowe atrakcyjne dla mieszkańców i odwiedzających, ▪ z rozwiniętą i urozmaiconą ofertą gastronomiczną, hotelową, rekreacyjną, ▪ z dostępną infrastrukturą rekreacyjną umożliwiającą aktywizację mieszkańców w każdym wieku, ▪ z rozwiniętym systemem ścieżek rowerowych i innej infrastruktury liniowej do aktywnego wypoczynku, ▪ w którym odbywają się znaczące imprezy sportowe na wysokim poziomie,
Sytuacja grup zagrożonych wykluczeniem społecznym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spójne społecznie, ▪ dostarczające możliwości rozwoju osobom niepełnosprawnym, w tym niepełnosprawnym intelektualnie, ▪ zapewniające wsparcie dla osób potrzebujących – starszych, niepełnosprawnych, chorych, ▪ z funkcjonującymi nowoczesnymi ośrodkami dla osób starszych wzorowanymi na rozwiązaniach w rozwiniętych krajach UE oraz z ofertą usług dla osób starszych o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym,
Sytuacja budżetowa miasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o dochodach budżetowych umożliwiających realizowanie prorozwojowej polityki lokalnej, ▪ optymalnie wykorzystujące fundusze zewnętrzne,
Wizerunek miasta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przyjazne dla mieszkańców i oferujące im warunki wspierające ich rozwój, ▪ skutecznie promujące atuty inwestycyjne, ▪ rozpoznawalne w kraju i za granicą dzięki realizacji spójnej i konsekwentnej polityki promocyjnej, ▪ uplasowane na szlakach kulturalnych i turystycznych Europy, ▪ wyróżniające się innowacyjnymi projektami inicjowanymi przez samorząd lokalny,

5. CELE ROZWOJU MIASTA ŻORY

Struktura celów rozwoju miasta Żory wynika wprost ze sformułowanej wizji rozwoju i obejmuje dwa poziomy:

- cele strategiczne,
- cele szczegółowe.

Na potrzeby strategii przyjęto, że cele wyrażają kluczowe dla rozwoju miasta wartości, jakie należy osiągnąć w horyzoncie strategicznym 2020+. Wartości te zostały wyznaczone przy uwzględnieniu oczekiwań i aspiracji podmiotów – zarówno tych z miasta, jak i z otoczenia – które wpływają lub mogą wpływać na proces rozwoju lokalnego. Cele strategiczne i cele szczegółowe odzwierciedlają więc najistotniejsze:

- stany, które są ważnymi wartościami dla podmiotów wiążących swoją przyszłość z Żorami lub też stany, które warunkują osiągnięcie takich wartości,
- procesy, których kształtowanie prowadzi do osiągnięcia ważnych wartości dla podmiotów wiążących swoją przyszłość z Żorami,
- stany i procesy wzmacniające możliwości rozwoju podmiotów wiążących swoją przyszłość z Żorami oraz dostarczające tym podmiotom nowych możliwości rozwoju,
- stany i procesy ważne z punktu widzenia zmiany lub wykorzystania istniejących uwarunkowań rozwoju.

Cele strategiczne

Cele strategiczne dla miasta Żory zostały zorientowane na kwestie rozwoju gospodarczego oraz na zagadnienia dotyczące warunków życia mieszkańców i możliwości ich rozwoju.

W aspekcie gospodarczym kluczowego znaczenia nabiera kontynuacja procesów transformacji struktury ekonomicznej miasta, jej wzbogacanie przez nowe działalności gospodarcze, wzmacnianie pozycji Żor na mapie gospodarczej regionu, w tym poprzez kształtowanie specjalizacji gospodarczych oraz podnoszenie atrakcyjności lokalnego rynku pracy.

W wymiarze poziomu i jakości życia miasto Żory powinno stawać się w coraz większym stopniu przestrzenią szans dla aktualnych i potencjalnych mieszkańców oraz miejscem ułatwionej realizacji indywidualnych planów w oparciu o dostarczane udogodnienia.

Tabela 3. Cele strategiczne miasta Żory

C1. MIASTO KONKURENCYJNE GOSPODARCZO
C2. ATRAKCYJNE MIEJSCE DO ŻYCIA

Warto podkreślić, że obydwa cele nie są rozłączne, lecz występuje między nimi synergia. Oznacza to, że cele wzajemnie się wzmacniają, a realizacja jednego z nich przyczynia się do realizacji drugiego.

Cele szczegółowe

Cele strategiczne zostały zdekomponowane na cele szczegółowe. Odzwierciedlają one stany docelowe lub procesy składające się na cele strategiczne. Cele szczegółowe zostały wyznaczone w nawiązaniu do zidentyfikowanych pozytywnych wyróżników miasta. Takie ujęcie podnosi prawdopodobieństwo osiągnięcia wyznaczonych celów oraz opiera strategię na realnych atutach miasta.

Tabela 4. Cele strategiczne i cele szczegółowe wyznaczone w relacji do wyróżników miasta Żory

Cele strategiczne Wyróżniki miasta	C1. MIASTO KONKURENCYJNE GOSPODARCZO	C2. ATRAKCYJNE MIEJSCE DO ŻYCIA
<p><i>Komfort życia wyróżniający Żory na tle innych miast regionu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>standard życia,</i> ▪ <i>atrakcyjność przestrzeni miasta,</i> ▪ <i>oferta usług czasu wolnego.</i> 	<p>C1.1. Rozwinięta oferta gastronomiczna i rozrywkowa podnosząca atrakcyjność miasta i jego centrum.</p> <p>C1.2. Dostępność oferty dla osób starszych – usługi opiekuńczo-medyczne, usługi czasu wolnego.</p> <p>C1.3. Aktywnie działające podmioty przedsiębiorczości społecznej dostarczające dobra i usługi dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym .</p>	<p>C2.1. Przestrzeń publiczna odpowiadająca potrzebom różnych grup mieszkańców, w tym rodzin, osób starszych oraz niepełnosprawnych, a także młodzieży.</p> <p>C2.2. Centrum miasta, w którym łączy się dziedzictwo historyczne z bogatą ofertą usług czasu wolnego.</p> <p>C2.3. Wysoka dostępność usług publicznych.</p> <p>C2.4. Wysoka jakość środowiska przyrodniczego.</p> <p>C2.5. Dogodne warunki dla zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych.</p>
<p><i>Dogodne warunki dla rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>korzystna sytuacja demograficzna,</i> ▪ <i>równość szans i aktywność obywatelska,</i> ▪ <i>więzi między mieszkańcami.</i> 	<p>C1.4. Sprofilowany system kształcenia profesjonalnego przygotowującego kadry dla biznesu.</p> <p>C1.5. Wysoka aktywność przedsiębiorcza mieszkańców.</p> <p>C1.6. Komplementarna oferta podmiotów kształtujących kompetencje cywilizacyjne mieszkańców – w tym mobilność na rynku pracy, kompetencje cyfrowe, społeczne,</p>	<p>C2.6. Zróżnicowana działalność organizacji pozarządowych w zakresie aktywizacji mieszkańców miasta.</p> <p>C2.7. Wysoki poziom zaangażowania mieszkańców miasta w rozwój wspólnot lokalnych.</p> <p>C2.8. Dogodne warunki dla rozwoju talentów i zainteresowań mieszkańców.</p>

	językowe itp.	
<p>Korzystne usytuowanie komunikacyjne i warunki inwestycyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ powiązania komunikacyjne, ▪ walory ważne dla inwestorów (tereny inwestycyjne i kapitał ludzki) 	<p>C1.7. Atrakcyjna oferta dobrze skomunikowanych terenów inwestycyjnych umożliwiającą przyciąganie inwestorów tworzących miejsca pracy o wysokiej jakości.</p> <p>C1.8. Źory regionalnym centrum wyspecjalizowanych usług rzemieślniczych o wysokiej jakości („usługi na miarę”).</p> <p>C1.9. Źory centrum gospodarczej współpracy polsko-czeskiej.</p>	<p>C2.9. Komplementarna oferta usług względem ośrodków miejskich w subregionie zachodnim.</p>
<p>Nowoczesne zarządzanie miastem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wizja rozwoju i jej konsekwentna realizacja, ▪ otwartość na inne podmioty, ▪ restrukturyzacja gospodarki, ▪ stabilność polityczna. 	<p>C1.10. Atrakcyjny wizerunek miasta wśród inwestorów o wysokim poziomie innowacyjności, tworzących miejsca pracy dla dobrze wykształconych i kreatywnych osób.</p> <p>C1.11. Aktywny udział podmiotów gospodarczych w ustalaniu i realizowaniu kierunków rozwoju lokalnego.</p>	<p>C2.10. Atrakcyjny wizerunek miasta dla aktualnych i potencjalnych mieszkańców.</p> <p>C2.11. Aktywny udział mieszkańców i organizacji obywatelskich w ustalaniu i realizowaniu kierunków rozwoju lokalnego.</p>

6. UWARUNKOWANIA REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH MIASTA ŻORY

Zróznicowana treść wyznaczonych celów rozwoju miasta sprawia, że na realizację każdego z nich wpływa inny zbiór uwarunkowań (procesów, zjawisk, potencjałów) wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego analiza SWOT została wykonana odrębnie dla każdego z celów strategicznych. Analizowane czynniki podzielono według klucza widocznego w poniższej tabeli.

Tabela 5. Podział uwarunkowań w analizie SWOT

	Czynniki wspierające rozwój miasta	Czynniki hamujące rozwój miasta
Czynniki wewnętrzne	SIŁY pozytywne czynniki wewnątrz miasta (mocne strony) wspomagające realizację celu strategicznego	SŁABOŚCI negatywne czynniki wewnątrz miasta (słabe strony) utrudniające realizację celu strategicznego
Czynniki zewnętrzne	SZANSE pozytywne czynniki w otoczeniu miasta (możliwości) wspomagające realizację celu strategicznego	ZAGROŻENIA negatywne czynniki w otoczeniu miasta (bariery, problemy) utrudniające realizację celu strategicznego

Tabela 6. Analiza SWOT dla celu strategicznego „MIASTO KONKURENCYJNE GOSPODARCZO”

SIŁY	SŁABOŚCI
<p>S1. Wysoka atrakcyjność inwestycyjna miasta wynikająca z:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dużej dostępności terenów inwestycyjnych, ▪ dostępności terenów w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. ▪ dobrego skomunikowania terenów inwestycyjnych, ▪ gęstej sieci infrastruktury komunalnej i związanej z nią wysokiej dostępności mediów, ▪ braku charakterystycznych dla innych śląskich miast uciążliwości związanych ze szkodami górniczymi. <p>S2. Położenie w Aglomeracji Rybnickiej oraz w sąsiedztwie Aglomeracji Górnośląskiej umożliwiające:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wykorzystywanie zewnętrznych rynków zbytu przez żorskie firmy, ▪ nawiązywanie współpracy przez żorskie firmy w ramach biznesowych sieci regionalnych, ▪ tworzenie oferty handlowo-usługowej dla mieszkańców sąsiednich miast. <p>S3. Bliskość granicy z Republiką Czeską</p>	<p>W1. Wymagający uelastyczenia system kształcenia kadr dla biznesu.</p> <p>W2. Brak dialogu między sektorem edukacji a sektorem biznesu w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej oraz przygotowania kadr dla rynku pracy.</p> <p>W3. Niedostateczny poziom atrakcyjności miejsc pracy oferowanych mieszkańcom, zwłaszcza o wysokich kompetencjach zawodowych.</p> <p>W4. Słaba – pod względem jakościowym i ilościowym – oferta gastronomiczno-hotelowa.</p> <p>W5. Ograniczona oferta usług opiekuńczo-medycznych.</p> <p>W6. Odcięcie od terenów zielonych przez autostradę A1.</p> <p>W7. Niedostateczny poziom aktywności obywatelskiej i zaangażowania w sprawy społeczne utrudniający rozwój ekonomii społecznej.</p>

<p>umożliwiająca rozwój współpracy transgranicznej.</p> <p>S4. Wysoka efektywność procesów restrukturyzacji gospodarki tradycyjnej.</p> <p>S5. Prężne organizacje zrzeszające podmioty gospodarcze.</p> <p>S6. Funkcjonowanie podmiotów wspierających przedsiębiorców i rzemieślników – Cech Rzemiosł Różnych, Żorska Izba Gospodarcza, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.</p> <p>S7. Wysoki potencjał demograficzny miasta i duży odsetek ludzi młodych w strukturze demograficznej.</p> <p>S8. Dobrze rozwinięta sieć szkół o zróżnicowanym profilu.</p> <p>S9. Wysokie i stale rosnące kwalifikacje, w szczególności charakteryzujące młodych mieszkańców Żor.</p> <p>S10. Działalność sektora obywatelskiego tworząca potencjał rozwoju przedsiębiorczości społecznej.</p> <p>S11. Prężnie działający Zakład Aktywności Zawodowej (ZAZ).</p> <p>S12. Rozwijające się sektor gospodarki czasu wolnego, w tym oferta dla osób starszych.</p> <p>S13. Znaczna powierzchnia terenów zielonych umożliwiająca rozwój funkcji rekreacyjnych ważnych dla kapitału ludzkiego miasta.</p> <p>S14. Bezpłatna komunikacja miejska.</p> <p>S15. Spójna wizja rozwoju miasta wspierana przez opracowanie dokumentów strategicznych oraz planistycznych; odpowiednie zapisy w planie zagospodarowania przestrzennego dla lokalizacji usług i przedsiębiorstw.</p> <p>S16. Zaawansowanie instytucji sektora publicznego w dziedzinie wspierania rozwoju sektora biznesu i przyciągania inwestorów.</p>	
SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>O1. Restrukturyzacja gospodarki regionu przyczyniająca się do pozytywnych zmian jakościowych na rynku pracy.</p> <p>O2. Rozwój szkolnictwa wyższego i sektora badawczo-rozwojowego w regionie wspierający rozwój gospodarki opartej na wiedzy.</p> <p>O3. Wysoka atrakcyjność województwa śląskiego dla inwestorów zagranicznych</p>	<p>T1. Relatywnie wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, w tym wysokie koszty pracy poszerzające funkcjonowanie "szarej strefy".</p> <p>T2. Utrzymujące się w Polsce wysokie bezrobocie wpływające na obniżanie atrakcyjności warunków pracy oraz generujące zagrożenie zagranicznej emigracji zarobkowej.</p>

<p>oraz związany z tym transfer nowoczesnych technologii i dyfuzja innowacji.</p> <p>O4. Promocja inwestycyjna województwa śląskiego.</p> <p>O5. Duża dynamika rozwoju sektora usług, technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz transfer tych technologii do przedsiębiorstw.</p> <p>O6. Wzrost dostępności do globalnych rynków technologii.</p> <p>O7. Rozwój publicznych i komercyjnych instrumentów wspierających uruchamianie własnej działalności gospodarczej.</p> <p>O8. Wsparcie dla rozwoju nowej gospodarki i inteligentnych specjalizacji gospodarczych w nowej perspektywie unijnej.</p> <p>O9. Wdrażanie regionalnej polityki innowacyjnej oraz polityki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w regionie.</p> <p>O10. Proces rozwoju i unowocześniania regionalnego układu komunikacyjnego.</p> <p>O11. Dokończenie w kraju drogowych inwestycji o znaczeniu międzynarodowym na kierunku północ-południe i wschód-zachód.</p>	<p>T3. nierozwiązane strukturalne problemy gospodarki w części miast województwa śląskiego negatywnie wpływające na stabilność regionalnego rynku pracy.</p> <p>T4. Osłabienie demograficzne województwa śląskiego prowadzące do deficytu w regionie wykształconej i doświadczonej kadry.</p> <p>T5. Duża częstotliwość zmian i niespójność regulacji prawnych zwiększająca ryzyko inwestycyjne.</p> <p>T6. Ograniczenia czasowe w funkcjonowaniu specjalnych stref ekonomicznych.</p> <p>T7. Pakiet klimatyczny stanowiący zagrożenie dla rozwoju polskiej gospodarki oraz wpływający na regionalny rynek pracy.</p> <p>T8. Utrzymywanie się niskiego poziomu i niekorzystnej struktury nakładów budżetu państwa i firm na działalność badawczo-rozwojową.</p> <p>T9. Obserwowany w Polsce niski poziom powiązań między gospodarką a nauką oraz słaby transfer innowacji do gospodarki.</p> <p>T10. Wysoka atrakcyjność największych metropolii europejskich dla firm gospodarki opartej na wiedzy.</p> <p>T11. Uzależnienie tempa napływu inwestorów od wahań globalnej koniunktury.</p> <p>T12. Zapaść kolejowej komunikacji publicznej w kraju i regionie.</p>
---	--

Tabela 7. Analiza SWOT dla celu strategicznego „ATRAKCYJNE MIEJSCE DO ŻYCIA”

SIŁY		SŁABOŚCI	
S1.	Wysoka wartość historyczna śródmieścia Żor.	W1.	Niski poziom wykorzystania atutów śródmieścia oraz zbyt słaby rozwój usług w tej strefie miasta.
S2.	Aktywność organizacji pozarządowych oraz współpraca rozwijająca się w obrębie III sektora.	W2.	Wymagająca poprawy świadomość ekologiczna mieszkańców, w tym w zakresie wdrażania działań ograniczających „niską emisję”.
S3.	Doświadczenia i kompetencje podmiotów lokalnych w pozyskiwaniu środków unijnych na cele społeczne.	W3.	Zbyt niska w stosunku do potencjału ilość zadań zleczanych III sektorowi i przedsiębiorstwom społecznym.
S4.	Istniejąca w mieście baza sportowa i kulturalna oraz jej dostępność w dzielnicach.	W4.	Wysokie koszty utrzymania obiektów wybudowanych dzięki wsparciu unijnemu.
S5.	Urozmaicona oferta spędzania czasu wolnego – kulturalna i rekreacyjno-sportowa.	W5.	Ograniczona dostępność do kolejowej komunikacji pasażerskiej.
S6.	Unikatowe instytucje rekreacyjne i kulturalne działające w mieście oraz stanowiące jego pozytywne wyróżniki.		

S7.	Rozwinięta, bezpłatna komunikacja publiczna w mieście.	
S8.	Przestrzeń publiczna dostępna dla osób niepełnosprawnych.	
S9.	Rozwinięta baza edukacyjna i wyedukowane społeczeństwo.	
S10.	Dogodne położenie miasta umożliwiające mieszkańcom korzystanie z udogodnień dostępnych w sąsiednich ośrodkach.	
S11.	Niskie koszty utrzymania na tle większych miast w regionie.	
S12.	System wsparcia dostosowywany do potrzeb grup wymagających pomocy.	
S13.	Uporządkowana gospodarka wodno-ściekowa.	
SZANSE		ZAGROŻENIA
O1.	Rozwijające się usługi czasu wolnego w sąsiedztwie Żor – w dużych miastach regionu, w ośrodkach turystycznych Beskidu Śląskiego.	T1. Procesy demograficzne we współczesnych społeczeństwach pociągające za sobą konieczność wprowadzania kosztochłonných zmian w systemie świadczenia usług społecznych i przekształcania infrastruktury społecznej.
O2.	Rosnący popyt na usługi czasu wolnego następujący wraz z przemianami społecznymi i wzrostem poziomu życia.	T2. Siła przyciągania utalentowanych osób reprezentowana przez metropolie krajowe i europejskie.
O3.	Działania województwa śląskiego nakierowane na promocję kulturalną i turystyczną regionu.	T3. Rosnące wymagania społeczeństwa w zakresie zapewniania dostępu do usług publicznych.
O4.	Modernizacja gospodarki lokalnej i regionalnej przyczyniająca się do ograniczenia zanieczyszczeń i poprawy stanu środowiska przyrodniczego.	T4. Ograniczenia budżetowe samorządów lokalnych utrudniające realizację znaczących zadań inwestycyjnych oraz świadczenie usług publicznych na wysokim poziomie.
O5.	Rozwój komunikacji drogowej w regionie.	T5. Polityka państwa w zakresie finansowania i zarządzania służbą zdrowia – ograniczenia w dostępie do specjalistów oraz długi czas oczekiwania na wizytę.
O6.	Środki alokowane na rzecz rozwoju społecznego w ramach budżetu państwa, funduszy europejskich i funduszy celowych.	T6. Uregulowania prawne utrudniające realizację projektów partnerstwa publiczno-prywatnego.
O7.	Poszerzające się możliwości finansowania organizacji pozarządowych realizujących działania społeczne i zadania publiczne.	T7. Duża konkurencja w pozyskiwaniu środków unijnych.
O8.	Dostępność środków unijnych na działania rewitalizacyjne oraz uwzględnienie rewitalizacji w polityce krajowej i regionalnej.	
O9.	Rynek zbytu w miastach Aglomeracji Górnośląskiej umożliwiający tworzenie specjalizacji w zakresie udogodnień miejskich.	
O10.	Zainteresowanie samorządów podejmowaniem współpracy na różnych polach.	
O11.	Możliwości rozwijania międzynarodowej współpracy samorządów terytorialnych.	

7. WSKAŹNIKI REALIZACJI CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH MIASTA ŻORY

Dla celów szczegółowych określono listę wskaźników użytecznych do monitorowania poziomu ich realizacji. Wykorzystanie wskaźników warunkowane jest następującymi niezbędnymi działaniami organizacyjnymi:

- przyjęciem okresu zbierania danych – generalnie proponuje się przyjęcie rocznego horyzontu pozyskiwania danych i opracowywania raportów wdrożeniowych,
- określeniem partnerów mogących dzielić się informacjami „wypełniającymi” wskaźniki konkretną treścią,
- doprecyzowaniem wskaźników poprzez wybór informacji reprezentatywnych dla danego wskaźnika (np. wyznaczeniem przestrzeni, dla której dane będą gromadzone i analizowane, określeniem wybranej grupy podmiotów podlegających analizie, wyborem aktywności reprezentatywnych dla większego zakresu aktywności itp.),
- prowadzeniem dynamicznych analiz umożliwiających uchwycenie trendów w ramach wskaźników,
- porównywaniem – jeżeli to możliwe – wskaźników uzyskiwanych przez Żory ze wskaźnikami uzyskiwanymi w innych miastach uznawanych za punkty odniesienia (ze względu na relacje konkurencyjne lub ze względu na sposób rozwoju uznawany za godny naśladowania).

Podstawowym działaniem wdrożeniowym musi być przeprowadzenie konsultacji z podmiotami lokalnymi na temat możliwości gromadzenia i dzielenia się konkretnymi informacjami istotnymi z punktu widzenia oceny tempa i jakości realizacji strategii przy zachowaniu wiodącej funkcji Urzędu Miasta jako podmiotu organizującego cały proces monitoringowy.

W poniższych tabelach zaprezentowano szerokie menu wskaźników. W pierwszym horyzoncie wdrażania należy wybrać tylko wskaźniki najłatwiej dostępne. W kolejnych latach liczba wskaźników powinna być systematycznie weryfikowana pod kątem ich dostępności oraz rozszerzana aż do zbudowania systemu o wysokich walorach diagnostycznych.

Odrębnym zagadnieniem jest ustalenie wartości docelowych, które mogą zostać uznane za zadowalające dla społeczności lokalnej. Część wskaźników wymaga stałego wzmacniania i powiększania; są jednak również takie, które po osiągnięciu pewnej wartości nie muszą już być powiększane ze względu na pełne lub prawie pełne zaspokojenie potrzeb lokalnych.

Tabela 8. Wskaźniki realizacji celów szczegółowych związanych z celem strategicznym „MIASTO KONKURENCYJNE GOSPODARCZO”

CELE SZCZEGÓŁOWE	WSKAŹNIKI
C1.1. Rozwinięta oferta gastronomiczna i rozrywkowa podnosząca atrakcyjność miasta i jego centrum.	1. liczba punktów gastronomicznych funkcjonujących w mieście, w tym w jego centrum, 2. liczba zgłoszonych miejsc noclegowych w mieście, 3. liczba imprez rozrywkowych organizowanych

	<p>w centrum miasta w ciągu roku,</p> <p>4. szacunkowa liczba uczestników wydarzeń organizowanych w centrum miasta,</p>
C1.2. Dostępność oferty dla osób starszych – usługi opiekuńczo-medyczne, usługi czasu wolnego.	<p>5. liczba ofert skierowanych do beneficjentów na terenie miasta,</p> <p>6. liczba beneficjentów korzystających z przygotowanej oferty,</p>
C1.3. Aktywnie działające podmioty przedsiębiorczości społecznej dostarczające dobra i usługi dla grup wymagających wsparcia	<p>7. liczba podmiotów przedsiębiorczości społecznej,</p> <p>8. liczba zatrudnianych przez podmioty przedsiębiorczości społecznej,</p> <p>9. liczba beneficjentów korzystających z oferty wybranych przedsiębiorstw społecznych (w formie korzystania z dostarczanych usług),</p>
C1.4. Sprofilowany system kształcenia profesjonalnego przygotowującego kadry dla biznesu.	<p>10. liczba kierunków/zawodów w szkołach żorskich,</p> <p>11. liczba bezrobotnych absolwentów,</p> <p>12. liczba uczniów z miasta i spoza niego,</p> <p>13. liczba porozumień między szkołami a podmiotami gospodarczymi oraz liczba uczniów podnoszących swoje kwalifikacje w wyniku realizacji tych porozumień,</p>
C1.5. Komplementarna oferta podmiotów kształtujących kompetencje cywilizacyjne mieszkańców – w tym mobilność na rynku pracy, kompetencje cyfrowe, społeczne, językowe itp.	<p>14. liczba podmiotów miejskich kształtujących ofertę,</p> <p>15. wartość realizowanych projektów w zakresie podnoszenia kompetencji cywilizacyjnych,</p>
C1.6. Wysoka aktywność przedsiębiorcza mieszkańców.	<p>16. liczba nowo zakładanych firm,</p> <p>17. liczba firm zakładanych przez absolwentów żorskich szkół,</p> <p>18. liczba firm zakładanych dzięki wsparciu udzielanemu przez instytucje miejskie,</p> <p>19. liczba i kwota pożyczek udzielonych przez miasto na rozpoczęcie działalności gospodarczej,</p>
C1.7. Atrakcyjna oferta dobrze skomunikowanych terenów inwestycyjnych umożliwiającą przyciąganie inwestorów tworzących miejsca pracy o wysokiej jakości.	<p>20. powierzchnia terenów inwestycyjnych,</p> <p>21. odsetek oferowanych terenów zagospodarowywanych przez inwestorów,</p> <p>22. przeciętna wartość m² terenów inwestycyjnych w Żorach w stosunku do wartości w miastach sąsiednich,</p> <p>23. liczba inwestorów napływających do miasta,</p> <p>24. liczba miejsc pracy tworzonych przez napływających inwestorów w pierwszych latach funkcjonowania (bezpośrednio po założeniu firmy oraz w ciągu pierwszych trzech lat działalności w mieście),</p> <p>25. liczba inwestorów z branży IT ,</p> <p>26. saldo migracji osób w wieku produkcyjnym,</p>

C1.8. Źory regionalnym centrum wyspecjalizowanych usług rzemieślniczych o wysokiej jakości („usługi na miarę”).	27. liczba działających w mieście podmiotów w sektorze usług rzemieślniczych „na miarę” (wybór ustalony wspólnie ze stowarzyszeniami gospodarczymi w mieście), 28. liczba osób zatrudnionych w sektorze usług rzemieślniczych „na miarę”,
C1.9. Źory centrum gospodarczej współpracy polsko-czeskiej.	29. liczba projektów współpracy z partnerami czeskimi podejmowanych przez podmioty samorządowe, biznesowe i organizacje pozarządowe, 30. wartość projektów żorsko-czeskich, 31. liczba i wartość czeskich inwestycji w Żorach,
C1.10. Atrakcyjny wizerunek miasta wśród inwestorów o wysokim poziomie innowacyjności, tworzących miejsca pracy dla dobrze wykształconych i kreatywnych osób	32. miejsce Żor w wybranych rankingach atrakcyjności inwestycyjnej, 33. liczba miejsc pracy tworzonych w firmach klasyfikowanych jako innowacyjne,
C1.11. Aktywny udział podmiotów gospodarczych w ustalaniu i realizowaniu kierunków rozwoju lokalnego.	34. liczba podmiotów gospodarczych zaangażowanych w konsultowanie kluczowych dokumentów powstających w mieście, 35. odsetek przedsiębiorstw zrzeszonych w organizacjach biznesowych działających na terenie miasta,

Tabela 9. Wskaźniki realizacji celów szczegółowych związanych z celem strategicznym „ATRAKCYJNE MIEJSCE DO ŻYCIA”

CELE SZCZEGÓŁOWE	WSKAŹNIKI
C2.1. Przestrzeń publiczna odpowiadająca potrzebom różnych grup mieszkańców, w tym rodzin, osób starszych oraz niepełnosprawnych a także młodzieży.	36. udział obiektów przystosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych w ogólnej liczbie obiektów publicznych, 37. powierzchnia terenów przystosowanych do funkcji rekreacyjnych, 38. długość liniowej infrastruktury rekreacyjnej
C2.2. Centrum miasta, w którym łączy się dziedzictwo historyczne z bogatą ofertą usług czasu wolnego.	39. liczba podmiotów świadczących usługi kulturalno-rozrywkowe w centrum miasta, 40. liczba imprez kulturalno-rozrywkowych organizowanych w centrum miasta w ciągu roku, 41. szacunkowa liczba uczestników wydarzeń organizowanych w centrum miasta, 42. liczba osób korzystających z noclegów w hotelach,
C2.3. Wysoka dostępność usług publicznych.	43. liczba miejsc w przedszkolach w stosunku do potrzeb, 44. liczba miejsc w żłobkach w stosunku do potrzeb,

	<p>45. liczba miejsc w placówkach dla osób starszych lub niepełnosprawnych w stosunku do potrzeb,</p> <p>46. kwota wsparcia dla inicjatyw społecznych,</p>
C2.4. Wysoka jakość środowiska przyrodniczego.	<p>47.</p> <p>48. liczba projektów z zakresu ochrony środowiska</p>
C2.5. Dogodne warunki dla zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych.	<p>49. liczba i skala projektów realizowanych w mieście przez developerów,</p> <p>50. liczba domów i mieszkań oddawanych do użytku,</p> <p>51. liczba wydawanych pozwoleń na budowę na cele mieszkaniowe,</p> <p>52. przeciętna cena m² powierzchni pod budownictwo mieszkaniowe w stosunku do sąsiednich miast,</p>
C2.6. Zróżnicowana działalność organizacji pozarządowych w zakresie aktywizacji mieszkańców miasta.	<p>53. liczba organizacji pozarządowych,</p> <p>54. liczba osób zaangażowanych w działalność wybranych organizacji pozarządowych,</p> <p>55. wielkość środków pozyskiwanych przez organizacje pożytku publicznego z wybranych źródeł zewnętrznych,</p> <p>56. skala zadań (liczba i wartość) zleczanych przez władze lokalne do realizacji przez organizacje pozarządowe,</p> <p>57. liczba beneficjentów działań organizacji pożytku publicznego,</p>
C2.7. Wysoki poziom zaangażowania mieszkańców miasta w rozwój wspólnot lokalnych.	<p>58. frekwencja w wyborach samorządowych,</p> <p>59. liczba zgłaszanych i realizowanych inicjatyw przez rady dzielnic,</p> <p>60. wielkość wsparcia z budżetu miasta wykorzystywana przez mieszkańców w ramach budżetu partycypacyjnego,</p>
C2.8. Dogodne warunki dla rozwoju talentów i zainteresowań mieszkańców.	<p>61. liczba osób uczestniczących w zajęciach kulturalnych i sportowych w wybranych instytucjach miasta,</p> <p>62. liczba dzieci i młodzieży w szkołach/klasach sportowych,</p> <p>63. liczba uczestników warsztatów rozwijających talenty organizowanych przez wybrane instytucje,</p>
C2.9. Komplementarna oferta usług względem ośrodków miejskich w subregionie zachodnim.	<p>64. liczba pacjentów placówek medycznych spoza Żor,</p> <p>65. liczba uczniów szkół zawodowych i techników spoza Żor,</p> <p>66. liczba osób korzystających z usług opiekuńczo-wychowawczych spoza Żor,</p> <p>67. liczba ofert kulturalno-rozrywkowych o znaczeniu ponadlokalnym.</p>

C2.10. Atrakcyjny wizerunek miasta dla aktualnych i potencjalnych mieszkańców.	68. saldo migracji, 69. liczba nowych mieszkańców,
C2.11. Aktywny udział mieszkańców i organizacji obywatelskich w ustalaniu i realizowaniu kierunków rozwoju lokalnego.	70. frekwencja w wyborach samorządowych, 71. liczba mieszkańców biorących udział w konsultowaniu lokalnych dokumentów, 72. liczba mieszkańców biorących udział w inicjatywach na rzecz miasta organizowanych przez samorząd,

8. DZIAŁANIA I PROJEKTY WDRAŻAJĄCE STRATEGIĘ ROZWOJU MIASTA ŻORY

Główny nurt wdrażania strategii to realizacja działań i projektów odnoszących się do celów szczegółowych. Zamieszczone w kolejnych tabelach przedsięwzięcia zostały opracowane w nawiązaniu do wyników analizy SWOT i opisane z uwzględnieniem najważniejszych aspektów wdrożeniowych. Projekty są rozumiane jako przedsięwzięcia pozwalające na zrealizowanie celów szczegółowych poprzez:

- wykorzystanie sił miasta i szans tkwiących w jego otoczeniu,
- przezwyciężenie słabości miasta i zagrożeń w jego otoczeniu,
- wzmocnienie korzystnych lub osłabienie niekorzystnych relacji pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i otoczenia,
- zbudowanie nowych wartości (innovacyjność).

Projekty zostały sklasyfikowane zgodnie z ich rangą i chronologią realizacji według następujących oznaczeń:

- A. przedsięwzięcie podstawowe, wskazane do natychmiastowego podjęcia, możliwie szybkiej implementacji w pierwszej fazie wdrażania strategii; przedsięwzięcie warunkujące uruchomienie innych aktywności i sukces wdrożenia całej strategii;
- B. przedsięwzięcie rekomendowane do podjęcia w drugiej fazie wdrażania strategii, w horyzoncie krótkim;
- C. przedsięwzięcie istotne, lecz możliwe do podjęcia w horyzoncie dłuższym;
- D. przedsięwzięcie, które powinno być realizowane permanentnie, w całym horyzoncie objętym przez strategię;
- E. przedsięwzięcie fakultatywne, które może zostać podjęte wraz z pojawieniem się rezerw finansowych bądź organizacyjnych.

Tabela 10. Kierunki/działania/projekty dla celów szczegółowych związanych z celem strategicznym „MIASTO KONKURENCYJNE GOSPODARCZO”.

CELE SZCZEGÓŁOWE	DZIAŁANIA / PROJEKTY	HORYZONT REALIZACJI
C1.1. Rozwinięta oferta gastronomiczna i rozrywkowa podnosząca atrakcyjność miasta i jego centrum.	P1. Rewitalizacja Starówki, w tym przygotowanie terenów dla inwestorów oraz wydarzenia ożywiające centrum miasta.	B
	P2. System wsparcia dla rozwoju gastronomii i funkcji czasu wolnego w centrum miasta.	B
	P3. Program imprez organizowanych we współpracy podmiotów lokalnych, przyciągających mieszkańców i odwiedzających do centrum Żor.	B+D
C1.2. Dostępność oferty dla osób starszych – usługi opiekuńczo-medyczne, usługi czasu wolnego.	P4. Centrum Rekreacyjno-Rehabilitacyjne (teren na Gwarkach)	E
	P5. Dom całodobowego pobytu dla osób starszych.	C
	P6. System wsparcia dla podmiotów kreujących rynkową ofertę usług opiekuńczo-medycznych, usług czasu wolnego, ofertę mieszkaniową.	B+D
C1.3. Aktywnie działające podmioty przedsiębiorczości społecznej dostarczające dobra i usługi dla grup wymagających wsparcia	P7. Centrum Usług Społecznych utworzone w powiązaniu z programem rewitalizacji Starówki.	B
	P8. System wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej – edukacja, wsparcie finansowe, udostępnianie lokali.	D
	P9. Wspieranie rozwiązań zwiększających dostępność mieszkań dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (przy zachowaniu zasady bezpośredniego zaangażowania tych grup w projekt).	B+D
	P10. Projekty edukacyjno-wychowawcze dla grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (podnoszące kompetencje i zmieniające postawy).	B+D

C1.4. Sprofilowany system kształcenia profesjonalnego przygotowującego kadry dla biznesu.	P11. Platforma komunikacji między biznesem a edukacją służąca długofalowemu kształtowaniu kapitału ludzkiego.	A
	P12. System szkoleń, praktyk, wyjazdów studialnych tworzony w partnerstwie podmiotów reprezentujących różne sektory w mieście i otoczeniu.	B
	P13. Centrum Kształcenia Zawodu – baza nauczania praktycznego	C
C1.5. Komplementarna oferta podmiotów kształtujących kompetencje cywilizacyjne mieszkańców – w tym mobilność na rynku pracy, kompetencje cyfrowe, społeczne, językowe itp.	P14. Stanowiska do nauki cyfrowej powstające w instytucjach edukacyjnych i organizacjach pozarządowych.	C
	P15. Stanowiska do nauki języków obcych.	C
	P16. Partnerskie projekty podmiotów lokalnych zorientowane na kształtowanie kompetencji cywilizacyjnych.	A+D
C1.6. Wysoka aktywność przedsiębiorcza mieszkańców.	P17. Inkubator Innowacyjnych Przedsięwzięć.	B
C1.7. Atrakcyjna oferta dobrze skomunikowanych terenów inwestycyjnych umożliwiająca przyciąganie inwestorów tworzących miejsca pracy o wysokiej jakości.	P18. Rewitalizacja obszarów i obiektów zdegradowanych na cele gospodarcze, w tym terenów po Krywań ERG.	C
	P19. Uzbrojenie terenów inwestycyjnych wraz z dojazdem.	B
C1.8. Źory regionalnym centrum wyspecjalizowanych usług rzemieślniczych o wysokiej jakości („usługi na miarę”).	P20. Stworzenie portalu „Źorskie Rzemiosło” z ofertą wyspecjalizowanych usług rzemieślniczych o wysokiej jakości.	E
	P21. Galeria usług rzemieślniczych – miejsce z ofertą ekskluzywnych usług rzemieślniczych dla mieszkańców regionu.	E
	P22. Inkubator Nowoczesnego Rzemiosła.	E

C1.9. Żory centrum gospodarczej współpracy polsko-czeskiej.	P23. Stworzenie portalu i platformy współpracy firm z regionu polskiego i czeskiego Śląska.	B
	P24. Wspólna oferta inwestycyjna Żor i ośrodków czeskich dla przedsiębiorców i inwestorów.	C
	P25. Spotkania polsko-czeskie umożliwiające nawiązanie kontaktów handlowych firm z regionu polskiego i czeskiego Śląska.	A+D
C1.10. Atrakcyjny wizerunek miasta wśród inwestorów o wysokim poziomie innowacyjności, tworzących miejsca pracy dla dobrze wykształconych i kreatywnych osób.	P26. Oferta inwestycyjna wyprofilowana dla inwestorów tworzących miejsca pracy o wysokiej jakości.	A
	P27. Wykorzystanie nowoczesnych technologii i kanałów komunikacji dla promocji inwestycyjnej miasta.	B
	P28. System promocji inwestycyjnej miasta oparty na promowaniu sukcesów firm i inwestorów działających w Żorach.	A+D
C1.11. Aktywny udział podmiotów gospodarczych w ustalaniu i realizowaniu kierunków rozwoju lokalnego.	P29. Nowe kanały komunikacji między władzami lokalnymi a biznesem.	A
	P30. Promowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w celu silniejszego związania firm z Żorami.	A

Tabela 11. Kierunki/działania/projekty dla celów szczegółowych związanych z celem strategicznym „ATRAKCYJNE MIEJSCE DO ŻYCIA”.

CELE SZCZEGÓŁOWE	DZIAŁANIA / PROJEKTY	HORYZONT REALIZACJI
C2.1. Przestrzeń publiczna odpowiadająca potrzebom różnych grup mieszkańców, w tym rodzin, osób starszych oraz niepełnosprawnych, a także młodzieży.	P31. Rewitalizacja Starówki.	B
	P32. Projekty rozwoju i modernizacji infrastruktury rekreacyjnej.	B+D
	P33. Centrum Edukacyjno-Kulturalne ze zróżnicowaną ofertą dla różnych grup społecznych.	B+D
	P34. Rozwój ZAZ w oparciu o prace zlecane przez podmioty lokalne.	A+D
	P35. Przystosowywanie kolejnych obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb osób niepełnosprawnych i starszych.	B+D
C2.2. Centrum miasta, w którym łączy się dziedzictwo historyczne z bogatą ofertą usług czasu wolnego.	analogicznie do projektu P2 i P3	
	P36. Modernizacja techniczna i estetyczna obiektów w centrum miasta.	B/C
	P37. Szlaki spacerowe (wraz z infrastrukturą gastronomiczną) łączące miejsca związane z dziedzictwem kulturowym miasta.	E
C2.3. Wysoki poziom usług publicznych.	P38. Budowa nowej placówki dla Ośrodka Wczesnej Interwencji i Ośrodka Edukacyjno-Wychowawczego.	B
	P39. Rozbudowa Domu Pomocy Społecznej.	C
	P40. Szkolenia dla pracowników instytucji miejskich.	B+D
	P41. System wsparcia dla organizacji pozarządowych świadczących usługi komplementarne do usług publicznych.	A+D
C2.4. Wysoka jakość środowiska przyrodniczego.	P42. Projekty wspierające ograniczenie „niskiej emisji”.	B
	P43. Projekty promujące wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii.	B

C2.5. Dogodne warunki dla zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych.	P44. Przygotowywanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe	B
	P45. Promowanie miasta wśród developerów.	B+D
	P46. Podnoszenie jakości zasobów mieszkaniowych i przestrzeni publicznych w dzielnicach.	C
C2.6. Zróżnicowana działalność organizacji pozarządowych w zakresie aktywizacji mieszkańców miasta.	P47. Wsparcie dla profesjonalizacji sektora III.	B+D
	P48. Centrum Wolontariatu	B
	P49. Konkursy na realizację zadań publicznych dla organizacji pozarządowych.	D
	P50. Projekty edukacyjne dla kadr sektora III.	B
C2.7. Wysoki poziom zaangażowania mieszkańców miasta w rozwój wspólnot lokalnych.	P51. Konkursy dla mieszkańców nakierowane na wzrost aktywności społecznej.	B+D
	P52. Budżet obywatelski do wykorzystania przez mieszkańców miasta.	D
	P53. Nagrody dla liderów rozwoju lokalnego.	D
C2.8. Dogodne warunki dla rozwoju talentów i zainteresowań mieszkańców.	P54. Warsztaty dla dzieci rozwijające uzdolnienia i talenty.	D
	P55. Rozbudowa infrastruktury sportowej	B/C/E
	P56. Uniwersytet dla dzieci i młodzieży	C
	P57. Stypendia dla uzdolnionej młodzieży.	D
	P58. Konkursy dla uzdolnionych mieszkańców	D
C2.9. Komplementarna oferta usług względem ośrodków miejskich w subregionie zachodnim.	P59. Projekty komplementarne względem oferty w subregionie zachodnim w obszarach usług medycznych i opiekuńczo-wychowawczych, edukacji (w tym szkolnictwo zawodowe) oraz zagospodarowania czasu wolnego (kultura, rozrywka, rekreacja).	B/C
	P60. Projekty badawcze w obszarze przedsiębiorczości i szkolnictwa zawodowego.	A
	P61. Stworzenie programu rozwoju przedsiębiorczości.	B
C2.10. Atrakcyjny wizerunek miasta dla aktualnych i potencjalnych mieszkańców.	P62. Kampanie promujące miasto jako atrakcyjne miejsce zamieszkania.	A+D
	P63. Darmowa komunikacja jako wyróżnik poziomu życia w mieście	A
C2.11. Aktywny udział mieszkańców i organizacji obywatelskich w ustalaniu i realizowaniu kierunków rozwoju lokalnego.	P64. Elektroniczne konsultacje społeczne.	A+D
	P65. Realizacja budżetów obywatelskich.	A+D

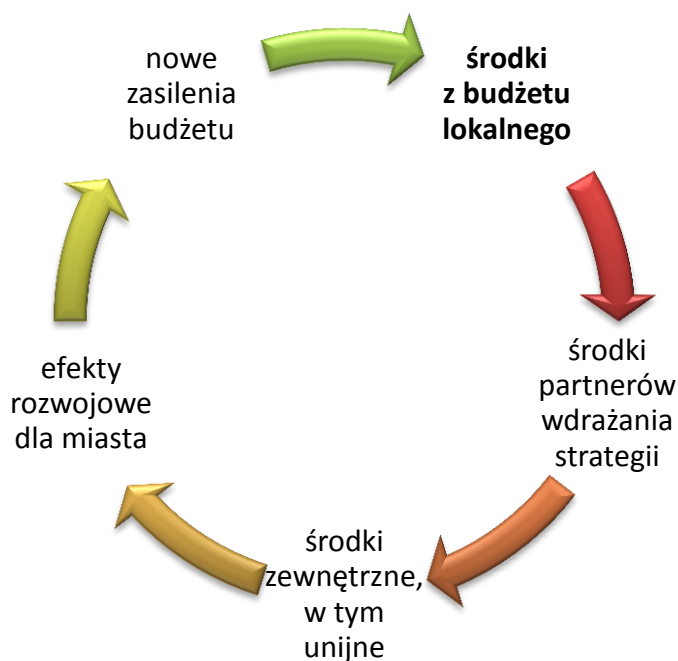
9. WDRAŻANIE STRATEGII ROZWOJU MIASTA ŻORY

Wdrażanie strategii rozwoju lokalnego wymaga przygotowania odpowiednich warunków koncentrujących wokół strategii odpowiednie podmioty i środki. Podstawowe założenia dotyczące wdrażania strategii rozwoju miasta Żory obejmują:

- wdrażanie strategii poprzez projekty zawarte w strategii oraz projekty przygotowywane przez podmioty lokalne,
- realizację projektów strategicznych w partnerstwie z podmiotami w otoczeniu, szczególnie w obszarze funkcjonalnym autostrady A1 w subregionie zachodnim województwa śląskiego,
- wykorzystywanie strategii jako dźwigni służącej do wyzwalania pomysłowości mieszkańców,
- stopniowe utrwalanie procedur wdrożeniowych dzięki wykorzystywaniu wniosków z systemu monitoringu,
- okresowe aktualizacje dokumentu w nawiązaniu do doświadczeń wynikających z wdrażania strategii oraz z uwzględnieniem zmian uwarunkowań zachodzących w mieście i otoczeniu.

Środki na wdrożenie strategii będą pochodziły z różnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych, przy czym budżet lokalny powinien być traktowany jako dźwignia do montażu środków.

Rys. 14. Mechanizm finansowania wdrażania strategii



Należy zwrócić uwagę, że część ważnych projektów nie będzie bezpośrednio generowała dodatkowych środków dla budżetu lokalnego, zaś inne projekty mogą nie być atrakcyjne dla partnerów, co z kolei utrudnia montaż finansowy. Dlatego efekty rozwojowe dla miasta powinny być oceniane całościowo jako wynik wdrażania wiązki projektów w danym horyzoncie czasu.

Stworzenie systemu zarządzania strategią wymaga zapewnienia jej elastyczności i możliwości dostosowywania do zmieniających się uwarunkowań. Zarządzanie strategią to proces ciągły, na który składa się:

- stale prowadzony monitoring uwarunkowań decydujących o procesie wdrażania strategii obejmujący:
 - system aktualizowania wiedzy o sytuacji miasta, w ramach którego będą gromadzone i interpretowane dane znajdujące się w gestii różnych wydziałów UM, a także innych podmiotów posiadających istotną wiedzę o mieście (w tym tworzenie wspólnych baz danych),
 - porównywanie charakteru i skali faktycznych zjawisk z prognozami zawartymi w strategii,
 - stałe aktualizowanie diagnozy strategicznej w oparciu o przeprowadzane obserwacje,
 - systematyczne monitorowanie zewnętrznych źródeł wsparcia dla realizacji programów i projektów;
- konsekwentne traktowanie strategii jako osi zarządzania miastem; w razie potrzeby na podstawie strategii będą przygotowywane wynikające z niej opracowania tematyczne (np. strategie funkcjonalne lub dziedzinowe, plany, programy) uszczegóławiające ogólne zapisy strategii (np. programy rewitalizacji kolejnych części miasta, program promocji miasta, program rozwoju przedsiębiorczości itp.); w chwili obecnej tworzenie szczegółowych programów nie jest konieczne ze względu na dużą liczbę projektów zawartych w strategii; jednak w przyszłości takie zadania mogą być realizowane; konieczne jest jednak zachowanie ich spójności z przyjętą wizją i celami strategicznymi; realizacja tego zadania wymagać będzie koordynowania aktualizowanych lub nowo tworzonych dokumentów lokalnych ze strategią przy założeniu, że strategia jest dokumentem nadrzędnym w lokalnym systemie planowania; przeprowadzane w ścisłej zgodności z zapisami strategii opracowywanie nowych dokumentów będzie wspierało stopniowe wdrażanie strategii; wskazane jest także przeprowadzenie przeglądu dotychczas sformułowanych dokumentów strategicznych pod kątem zgodności ze strategią;
- tworzenie budżetu na rzecz wdrażania strategii zarówno w okresach rocznych, jak również na tyle, na ile to możliwe, w horyzoncie wieloletnim;
- promowanie strategii wśród mieszkańców miasta, zwłaszcza w zakresie oczekiwanych efektów wdrożeniowych oraz możliwości wprowadzania do strategii nowych projektów realizowanych przez mieszkańców i wskazywania zakresu możliwego wsparcia (przedstawianie strategii jako formuły współpracy społeczności lokalnej); promocja winna zostać oparta nie tylko na instrumentach informacyjnych, sprowadzających w odbiorze społecznym strategię do kolejnego dokumentu władzy lokalnej, ale przede wszystkim na instrumentach aktywizujących mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem efektywnego systemu wsparcia dla działań (projektów) społecznych;
- zapewnienie otwartości strategii, możliwości jej modyfikacji w drodze konsultacji społecznych; strategia powinna być aktualizowana w sposób ciągły; należy ograniczać zmiany skokowe, a szczególnie próby zawieszenia realizacji lub tworzenia całkowicie nowej strategii; nawet w momentach przełomowych, gdy pozornie strategia ulegnie gwałtownej dezaktualizacji należy tworzyć kolejne opracowania w oparciu o doświadczenia z realizacji dotychczasowej strategii.

Rys. 15. System wdrażania strategii

