

**STRATEGIA ROZWOJU**  
**JELENIEJ GÓRY**  
**NA LATA 2004-2015**

**JELENIA GÓRA, WRZESIEŃ 2004 R.**

***„Żeglarz, który nie wie dokąd płynie,  
nigdy nie będzie miał pomyślnych wiatrów”***

*[Seneka]*

Spis Treści

<b>OD AUTORÓW</b> .....	<b>5</b>
<b>1. PRZESŁANKI AKTUALIZACJI I UDOSKONALENIA STRATEGII</b> .....	<b>6</b>
<b>2. ZASADY STRATEGII</b> .....	<b>8</b>
2.1. ZASADA PLANOWANIA PARTYCYPACYJNEGO.....	8
2.2. ZASADA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO .....	9
2.3. ZASADA ZGODNOŚCI „W DÓŁ” .....	11
2.4. ZASADA ZGODNOŚCI „W GÓRĘ” .....	12
2.5. ZASADA ZGODNOŚCI HORYZONTALNEJ .....	13
<b>3. KORZYŚCI JELENIEJ GÓRY WYNIKAJĄCE Z POSIADANIA I WDRAŻANIA STRATEGII</b> .....	<b>14</b>
<b>4. ANALIZA STRATEGICZNA JELENIEJ GÓRY</b> .....	<b>18</b>
4.1. PROCEDURA ANALIZY .....	19
4.2. ATUTY .....	24
4.3. STYMULANTY .....	27
4.4. PROBLEMY .....	28
4.5. DESTYMULANTY .....	31
4.6. SZANSE WEWNĘTRZNE .....	32
4.7. SZANSE ZEWNĘTRZNE .....	34
4.8. ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE.....	38
4.9. ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE.....	40
<b>5. PRZEDMIOT, PODMIOTY I BENEFICJENCI STRATEGII</b> .....	<b>41</b>
5.1. PRZEDMIOT I PODMIOTY STRATEGII .....	41
5.2. BENEFICJENCI STRATEGII.....	46
<b>6. OKRES I HORYZONT CZASOWY STRATEGII ORAZ ICH DYNAMIKA</b> .....	<b>48</b>
<b>7. WIZJA I CELE STRATEGICZNE</b> .....	<b>49</b>
7.1. WIZJA ROZWOJU MIASTA .....	49
7.3. CELE STRATEGICZNE.....	55
<b>8. CELE OPERACYJNE</b> .....	<b>58</b>
<b>9. ZADANIA STRATEGICZNE</b> .....	<b>60</b>
9.1. OZNACZENIA I CECHY .....	62
9.2. WYKAZ .....	64
<b>10. HIERARCHICZNA STRUKTURA CELÓW I ZADAŃ</b> .....	<b>85</b>

# STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>11. WIELOLETNIE PROGRAMY INWESTYCYJNE.....</b>	<b>89</b>
11.1. ISTOTA WPI.....	89
11.2. ANALIZA I PROGNOZA STANU FINANSÓW MIASTA .....	93
11.3. OKRES PLANOWANIA I MOŻLIWOŚCI POZYSKANIA DODATKOWYCH ŚRODKÓW .....	95
11.4. WIELOLETNI PLAN INWESTYCYJNY NA LATA 2004 – 2006.....	97
11.5. WIELOLETNI PROGRAM INWESTYCYJNY NA LATA 2007 – 2014 .....	106
<b>12. WDRAŻANIE STRATEGII.....</b>	<b>109</b>
12.1. ZESPÓŁ DS. WDRAŻANIA STRATEGII.....	109
12.1.1 Powołanie.....	109
12.1.2 Funkcje.....	110
12.2. FUNKCJE RADY MIEJSKIEJ .....	119
12.3. PROJEKTY WYKONAWCZE .....	120
12.4. PROCEDURY GWARANTUJĄCE .....	125
12.5. PROMOCJA STRATEGII.....	130
<b>13. MONITORING WDRAŻANIA STRATEGII .....</b>	<b>133</b>
13.1. CEL I METODYKA MONITORINGU.....	133
13.2. RADA MIEJSKA JAKO PODMIOT MONITORINGU.....	134
<b>ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>136</b>
<i>Załącznik nr 1. Lista liderów lokalnych i gości zaproszonych do udziału w pracach warsztatowych i studialnych nad Strategią Rozwoju Jeleniej Góry.....</i>	<i>136</i>
<i>Załącznik 2.1. Zasady i warunki prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii.....</i>	<i>143</i>
<i>Załącznik 2.2. Plan ramowy prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii.....</i>	<i>145</i>
<i>Załącznik 2.3. Szczegółowy, półroczny plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii.....</i>	<i>149</i>
<i>Załącznik 3.1. Organizacja prac nad projektami zadań strategicznych.....</i>	<i>155</i>
<i>Załącznik 3.2. Uproszczone i pełne projekty wykonawcze zadań strategicznych.....</i>	<i>157</i>
<i>Załącznik nr 4.1. Wskaźniki monitoringu.....</i>	<i>165</i>
<i>Załącznik nr 4.2. Alternatywna wersja monitoringu wdrażania Strategii.....</i>	<i>183</i>
<i>Spis tabel.....</i>	<i>205</i>
<i>Spis rysunków.....</i>	<i>206</i>

## Od autorów

*Marzenia są wyzwaniem dla ludzi ambitnych i wrażliwych oraz podstawą najważniejszych życiowych wyborów. To dzięki marzeniom stawiamy sobie różne cele i poświęcamy część lub całość swego życia, aby je osiągnąć. Martwym za życia jest ten, kto pozbawiony jest marzeń.*

*Strategia, którą Państwo trzymacie w rękach to plan osiągnięcia tych spośród owych marzeń, które są dla nas wszystkich wspólne. Marzeń o lokalnej ojczyźnie, gdzie każdy będzie mógł bez obaw patrzeć w przyszłość. Gdzie praca nie będzie przywilejem dla ograniczonej grupy osób, a własna inicjatywa gospodarcza, społeczna czy środowiskowa spotykać się będzie z szacunkiem i wsparciem władz. Ojczyźnie, w której będzie można zdobyć dobre wykształcenie, uzyskać profesjonalną pomoc medyczną, wypocząć oraz czuć się bezpiecznie w dzień i w nocy. Bogatej w techniczne symbole XXI wieku, a jednocześnie w czyste środowisko dające radość kontaktu z nienaruszoną naturą.*

*Czy rzeczywiście jest to realne? Czy można osiągnąć takie zamierzenia? Bez wątplenia tak! Szczególnie prawdopodobne jest to właśnie tu w Jeleniej Górze, w mieście wyjątkowym, bo obdarzonym drogocennymi walorami przyrodniczymi i krajobrazowymi, docenionym przez kapitał polski i zagraniczny oraz doskonale położonym. Wyodróżniającym się już dziś pozycją akademicką, wyposażeniem w infrastrukturę techniczną, wysoką jakością usług komunalnych, a także wieloma innymi pozytywnymi cechami.*

*Wszystkie te zalety byłyby jednak niewystarczające, by odważnie patrzeć w przyszłość, gdyby nie najważniejsze bogactwa Jeleniej Góry, jakimi są aktywność, wiedza i ambicje jej mieszkańców. To właśnie dzięki ich zaangażowaniu Strategia ta ma taki, a nie inny kształt. Jest stworzoną przez społeczność wytyczną dla działań lokalnych władz. To również dowód na istnienie kolejnej zalety miasta jaką jest wola porozumienia lokalnych ugrupowań, organizacji i grup społecznych na rzecz jego rozwoju. Potwierdza ten fakt również Strategia, która jest przecież nie tylko planem działań, lecz również kontraktem między społecznością a władzami Jeleniej Góry. Kontraktem, którego strony nie tylko wyrażają akceptację dla projektowanych działań, ale również deklarują pełne, długoterminowe uczestnictwo w tych działaniach.*

*Z dzisiejszej perspektywy przyszłość Jeleniej Góry rysuje się optymistycznie. Mamy bowiem niezbędne środki, potrzebną wiedzę i dokładny plan działania. Historia daje zatem nam niepowtarzalną szansę. Wykorzystajmy ją w pełni i realizując Strategię spełnimy nasze marzenia.*

**Autorzy**

## 1. Przesłanki aktualizacji i udoskonalenia Strategii

Obowiązująca dotąd Strategia Rozwoju Jeleniej Góry została opracowana i przyjęta w 1998 roku. Od tamtej chwili, zarówno szeroko rozumiane *struktury wewnętrzne miasta, jak i jego bliższe i dalsze otoczenie uległy bardzo istotnym zmianom*. Zmienił się *układ czynników, które mogą zostać wykorzystane w jego rozwoju*. Jednymi z najważniejszych, a jednocześnie negatywnych zmian były: *utrata statusu miasta wojewódzkiego oraz likwidacja placówki szkolnictwa wojskowego*. Pojawiły się *nowe szanse, a także nowe zagrożenia*. Na rozwój miasta wpływają *nowe czynniki zewnętrzne*, zarówno sprzyjające mu, jak i te które mają skutki negatywne. *Modyfikacji uległy również struktury wewnętrzne Jeleniej Góry*. Dotyczy to nie tylko zbioru problemów, lecz również mocnych jego stron. Już choćby te zmiany przesądzą o konieczności aktualizacji Strategii rozwoju miasta. Lista powodów nie kończy się jednak na nich.

Jednym z najważniejszych procesów implikujących aktualizację jest *integracja Polski z Unią Europejską*, przy czym nie chodzi tu wyłącznie o wymogi funduszy strukturalnych, których beneficjentem zamierza być jeleniogórski samorząd. Znacznie poważniejszym wyzwaniem jest *objęcie partnerskiej roli gospodarki i kultury Jeleniej Góry w interakcjach z gospodarką i kulturą Unii*, co bez kompleksowych, długoterminowych i spójnych działań, jakie niesie ze sobą zarządzanie strategiczne jest bardzo mało prawdopodobne.

Niebagatelne znaczenie ma także fakt, iż *Strategia Rozwoju Jeleniej Góry musi korespondować ze sporządzonymi po jej przyjęciu zamierzeniami strategicznymi władz państwowych i wojewódzkich*, a także z wynikającymi z nich planami operacyjnymi. Postulat ten odnosi się również do założeń programowych, o których mowa w dokumentach określających *strategiczny wymiar współpracy z samorządami sąsiednimi*. Całość obrazu niezbędnej synchronizacji dopełnia *potrzeba koordynacji zamierzeń władz lokalnych Jeleniej Góry* wyrażanych w różnorodnych programach i planach.

Przesłanką aktualizacji, a jednocześnie udoskonalenia Strategii, jako planistycznego fundamentu rozwoju miasta, jest fakt, iż *nie może się ona ograniczać jedynie do ewidencji potrzeb społeczności lokalnej*. *Musi stać się nową jakością w zarządzaniu miastem*. *Być z jednej strony koncepcją kreatywną, a z drugiej świadomym wyborem tego co najważniejsze*, czyli związane z maksymalnie obszernym fragmentem gospodarczej, społecznej czy środowiskowej płaszczyzny rozwoju. Jej zakres merytoryczny

powinien zatem *odpowiadać najnowocześniejszym, a jednocześnie sprawdzonym koncepcjom w planowaniu strategicznym*. Wynikać musi z dostosowanej do potrzeb samorządu miejskiego *analizy strategicznej*, a nie z zaadaptowanej do tego celu analizy przedsiębiorstw. W sposób przejrzysty *określać horyzont czasowy oraz formułować cele i zadania. Jasno określać kto jest podmiotem planowania, co jest przedmiotem planu i komu realizacja Strategii ma przynieść wymierne korzyści*. Nie może być pozbawiona procedury wdrożeniowej, czy też szczegółowych zasad monitoringu. Wręcz przeciwnie. *Wdrażanie Strategii, jako działanie znacząco bardziej złożone niż jej tworzenie, musi zostać w odpowiedni sposób oprzyrządowane merytorycznie*. W związku z tym, już sama Strategia wskazywać musi głównych realizatorów jej założeń, a także precyzyjnie określać ich zadania. W wielu wypadkach, warto się posunąć do prezentacji metod jakimi powinni je wykonywać. Z kolei, procedura monitoringowa, jako jeden z najważniejszych czynników gwarantujących konsekwentne wdrażanie Strategii, zawierać powinna wskazówki, jak w precyzyjny, a jednocześnie prosty sposób weryfikować poziom osiągnięcia wyznaczonych celów.

Spełnienie ww. wymogów jest w pełni możliwe. Ostatnie lata zaowocowały bowiem gwałtownym rozwojem metod planowania i zarządzania strategicznego. Jelenia Góra ma zatem szansę wykorzystać doświadczenia zdobyte przez inne polskie i zagraniczne samorządy w trakcie sporządzania i wdrażania Strategii rozwoju. Ma szansę uniknąć wszystkich popełnianych w tych miastach błędów, a jednocześnie uzyskać wszystkie możliwe (będące udziałem innych samorządów) korzyści. Podsumowując, od nowej, zaktualizowanej Strategii Rozwoju Jeleniej Góry należy oczekiwać, iż będzie:

- *uwzględniać nową sytuację i pozycję strategiczną Jeleniej Góry,*
- *uwzględniać inne koncepcje planistyczne oraz zaawansowanie ich realizacji,*
- *bazować na nowoczesnej, dostosowanej do potrzeb jednostek samorządu terytorialnego, analizie strategicznej,*
- *zawierać kluczowe rozstrzygnięcia, za jakie działania związane z jej realizacją odpowiadają władze samorządowe, a za które pozostałe podmioty,*
- *zawierać szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji procesu jej wdrażania,*
- *wskazywać metody nadzoru procesu wdrażania oraz listę wskaźników, których wartość przesądza o ocenie wdrażania,*
- *odpowiadać na potrzeby wynikające z rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego oraz lobbyingu władz różnych szczebli.*

## 2. Zasady Strategii

### 2.1. Zasada planowania partycypacyjnego

Planowanie strategiczne w samorządzie lokalnym nie może zostać ograniczone wyłącznie do prac analitycznych i koncepcyjnych. Konieczne jest zaangażowanie szerokiego grremium przedstawicieli wszystkich środowisk społeczności miejskiej. Pozwala to na osiągnięcie szeregu ważnych korzyści. Po pierwsze, *Strategia musi być zgodna z potrzebami i aspiracjami jeleniogórczan, w związku z czym, jedynie ich reprezentanci mogą nadać jej pożądany kształt*. Po drugie, *liderzy lokalni oraz goście reprezentujący instytucje funkcjonujące w otoczeniu miasta, mogą przyczynić się do realizacji zbudowanej przy ich współudziale Strategii*. Wreszcie, po trzecie, *partycypacja społeczna w budowie Strategii jest jednym z gwarantów jej konsekwentnej realizacji*.

W związku z tym, dążąc do zachowania ww. wymogów, podczas prac nad Strategią Rozwoju Jeleniej Góry zastosowano wielokrotnie sprawdzoną w Polsce i krajach zachodnioeuropejskich metodę postępowania, zwaną w literaturze metodą *collaborative planning (metoda planowania partycypacyjnego)*. Polegała ona na grupowym planowaniu i podejmowaniu decyzji przez reprezentantów wszystkich zainteresowanych stron. Za jej pomocą, w przypadku rozbieżności stanowisk, w drodze dyskusji i argumentacji, osiągnięto rozwiązania lepsze niż „mechaniczny” kompromis między wstępnymi stanowiskami stron. Jednakże, dopuszczała ona podejmowanie decyzji wyłącznie na zasadzie konsensusu. Wykluczała możliwość głosowania, które dzieliłoby uczestników planowania na wygranych i przegranych.

*Procedura ta zastosowana została w trakcie spotkań konsultacyjnych zwanych warsztatami strategicznymi. Trwały one kilkanaście dni na przełomie 2003 i 2004 roku. Poprzedziło je szkolenie, którego celem było przygotowanie wszystkich ich uczestników do udziału w pracach nad Strategią. Zaproszeni liderzy lokalni oraz goście spoza obszaru Jeleniej Góry obradowali początkowo w trzech kilkudziesięcioosobowych grupach koncentrujących swoją uwagę odpowiednio na zagadnieniach gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Następnie, warsztaty prowadzone były w ośmiu mniejszych podgrupach tematycznych zajmujących się szczegółami ustaleń*



*strategicznych. Aktywny, merytoryczny udział uczestników warsztatów, zarówno w trakcie spotkań plenarnych, jak i prac w mniejszych grupach oraz w trakcie spotkań indywidualnych zdecydował o pomyślnym przebiegu procedury planowania strategicznego<sup>1</sup>. Efektem tak prowadzonych prac stał się wstępny szkielet Strategii. W dalszej kolejności, Strategię budowano prowadząc stałe konsultacje z Prezydentem Jeleniej Góry oraz wyznaczonymi przez niego pracownikami Urzędu Miasta. Projekt Strategii poddany został również opiniowaniu przez komisje Rady Miasta. Złożone tą drogą przez Radnych uwagi zostały wykorzystane w jej wersji ostatecznej przedłożonej radzie Miasta do uchwalenia.*

## **2.2. Zasada rozwoju zrównoważonego**

*Rozwojem zrównoważonym jest taki rozwój społeczno-gospodarczy, który odbywa się z poszanowaniem zasobów środowiska naturalnego. Jego znaczenie jest nie do przecenienia, na co wskazuje chociażby Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, która w art. 5 stanowi, iż „Rzeczpospolita Polska [...] zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”. Treść rozwoju zrównoważonego, zwanego również **ekorozwojem**, precyzuje definicja Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju. Według niej, rozwój zrównoważony to „rozwój, który zaspokajając dzisiejsze potrzeby nie uniemożliwia zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”. Nadrzędność zachowania zasobów środowiska dla przyszłych pokoleń akcentuje również definicja przyjęta w ustawie o kształtowaniu i ochronie środowiska (art. 3, pkt. 3.a), według której rozwój zrównoważony to „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym w celu zrównoważenia szans dostępu do środowiska poszczególnych społeczności lub/i ich obywateli - zarówno współczesnego, jak i przyszłych pokoleń, następuje proces integrowania działań: politycznych, gospodarczych, społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych”. Wagę postulatu międzypokoleniowego akcentuje również Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej stanowiąc w art. 74, pkt. 1 – „Władze Publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnemu i przyszłym pokoleniom”.*

---

<sup>1</sup> Lista liderów lokalnych i gości zaproszonych do udziału w pracach warsztatowych i studialnych nad Strategią Rozwoju Jeleniej Góry znajduje się w załączniku nr 1.

Zrównoważonego rozwoju Jeleniej Góry nie można więc utożsamiać wyłącznie z ekologią i wąsko rozumianą ochroną środowiska. Musi on bowiem obejmować integrację trzech łańców:

- ekologiczno-przestrzennego (**Środowisko**),
- społecznego (**Społeczeństwo**),
- gospodarczego (**Gospodarka**).

*Ekorozwój Jeleniej Góry kreowany dzięki niniejszej Strategii będzie procesem rozwoju, w którym nastąpi skojarzenie rozwoju społecznego i gospodarczego z funkcjonowaniem ekosystemów i stanem ich relacji ekologicznych.* Oznacza to, że zrównoważone zostaną potrzeby gospodarcze, społeczne i ekologiczne. Idea taka nie może budzić dziś wątpliwości. Zaawansowanie degradacji ekosystemów, poziom emitowanych wciąż zanieczyszczeń, niewystarczająca działalność naprawcza i prewencyjna, a także zjawiska kryzysowe oraz stale rozwijające się potrzeby konsumpcji materialnej i niematerialnej, zdają się być wystarczającymi argumentami przemawiającymi za akceptacją koncepcji rozwoju zrównoważonego. Zakłada on bowiem możliwość równoległego rozwijania wszystkich trzech sfer (gospodarczej, społecznej i ekologicznej), dzięki zrozumieniu wagi każdej z nich, umiejętności znajdowania rozwiązań kompromisowych, a niejednokrotnie umiejętności korekty ambicji i rezygnacji z oczekiwanego poziomu zaspokojenia niektórych potrzeb.

*Ekorozwój Jeleniej Góry, o którym mowa wyżej będzie zatem takim modelem przemian ekologiczno-społeczno-gospodarczych, który z jednej strony utrzyma (odtworzy) powszechnie pożądaną stan przyrody, a z drugiej niepotrzebnie nie ograniczy ewolucji społeczności miejskiej i jego gospodarki.*

*Przyjęte w niniejszej Strategii zrównoważone rozwiązania, dadzą w dłuższym horyzoncie czasowym dużo korzystniejsze (niż w wypadku przyjęcia odmiennych koncepcji) efekty społeczne oraz ekonomiczne, gdyż nie będą skutkować degradacją zasobów przyrodniczych. Zasoby te staną się bowiem podstawą nie tylko wielu rodzajów działalności gospodarczej, lecz także fundamentem zachowania szeroko rozumianego zdrowia jeleniogórzan – głównych twórców rozwoju miasta, a jednocześnie konsumentów efektów tego rozwoju.*

### **2.3. Zasada zgodności „w dół”**

*Strategia jest dokumentem nadrzędnym w stosunku do innych dokumentów planistycznych jakie są tworzone i realizowane przez samorząd lokalny Jeleniej Góry. Powinny zatem być one kształtowane tak, by zachowana została zasada ich zgodności ze Strategią.* Modelową sytuacją byłoby sporządzenie ich po uprzednim przyjęciu Strategii przez Radę Miejską. Praktyka działań samorządowych wymusza jednak postępowanie nie zawsze zgodne z tą regułą. Poza tym, w przypadku Jeleniej Góry, część z dokumentów planistycznych została podporządkowana Strategii przyjętej w 1998 roku. W związku z tym w procesie budowy Strategii uwzględniono treść:

- *Wieloletniego Planu Inwestycyjnego na lata 2003-2005.*
- *Strategii Rozwoju Turystyki w Mieście Jelenia Góra i w Powiecie Jeleniogórskim.*
- *Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Jeleniej Góry.*
- *Planu Rozwoju i Modernizacji Urządzeń Wodociągowych i Urządzeń Kanalizacyjnych na lata 2004-2006.*
- *Powiatowego Programu Zapobiegania Przestępczości oraz Ochrony Obywateli i Porządku Publicznego Miasta Jeleniej Góry i Powiatu Jeleniogórskiego na lata - 2003 – 2006,*
- *Wieloletniego Programu Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Miasta Jelenia Góra na lata 2004-2008.*

*oraz wykorzystano wstępne informacje na temat aktualnie opracowywanych:*

- *Jeleniogórskiego Programu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi.*
- *Programu Ochrony Środowiska i Planu Gospodarki Odpadami dla Miasta Jeleniej Góry na Prawach Powiatu,*
- *Programu Działań Na Rzecz Osób Niepełnosprawnych „Domino II”.*

## 2.4. Zasada zgodności „w górę”

Samorząd lokalny Jeleniej Góry jest elementem systemu władzy publicznej w Polsce. W systemie tym, również inne jednostki sporządzają strategie rozwoju oraz wynikające z nich programy o charakterze operacyjnym. **Z punktu widzenia Jeleniej Góry, najistotniejsze są dokumenty planistyczne samorządu województwa dolnośląskiego oraz dokumenty planistyczne sporządzane na szczeblu rządowym.** Zapewnienie zgodności Strategii Rozwoju Jeleniej Góry z tymi dokumentami tworzy bowiem szanse na uczestnictwo samorządu, podmiotów gospodarczych i poszczególnych mieszkańców miasta w działaniach określonych w tych dokumentach. Otwierają się także możliwości pozyskania środków pozabudżetowych. Niebagatelne znaczenie może mieć również realizacja różnorodnych, ponadlokalnych programów na terenie Jeleniej Góry, a nawet konkretnych inwestycji. Całość potencjalnych korzyści dopełniają możliwości pozyskania partnerów współpracy strategicznej i wspólnej realizacji przedsięwzięć.

W związku z tym w pracach nad niniejszą Strategią Rozwoju Jeleniej Góry dążono do zachowania jej zgodności z:

- *Agendą 21, czyli Globalnym Programem Działań na Rzecz Rozwoju Zrównoważonego w perspektywie XXI wieku,*
- *Podstawami Wsparcia Wspólnoty z 2003 roku.*
- *Narodowym Planem Rozwoju 2004-2006.*
- *wstępnymi założeniami Narodowego Planu Rozwoju 2007-2013.*
- *Zintegrowanym Programem Operacyjnym Rozwoju Regionalnego z 2004 roku.*
- *Strategią Rozwoju Województwa Dolnośląskiego z 2000 roku.*
- *Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Dolnośląskiego z 2004 roku.*
- *Programem Zrównoważonego Rozwoju i Ochrony Środowiska Województwa Dolnośląskiego z 2002 roku.*
- *Strategią Gospodarki Odpadami Komunalnymi Dolnego Śląska.*
- *Wojewódzkim Planem Gospodarki Odpadami Województwa Dolnośląskiego.*
- *Strategią Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego z 2003 roku.*
- *Dolnośląskim Planem Zdrowotnym z 2003 roku.*

## **2.5. Zasada zgodności horyzontalnej**

Jelenia Góra to miasto o szeregu podmiotowych, przedmiotowych i funkcjonalnych powiązań z bezpośrednim otoczeniem. Skutkiem tego, jego rozwój jest uwarunkowany również procesami w otoczeniu tym zachodzącymi. Aktywne są również relacje o kierunku przeciwnym. Konsekwentną reakcją na te uwarunkowania i wynikające z nich wyzwania stało się sporządzanie w ostatnich latach dokumentów o charakterze planistycznym obejmujących swym zasięgiem merytorycznym zarówno obszar Jeleniej Góry, jak i otaczających ją samorządów gminnych i powiatu. Niezbędne stało się zatem uwzględnienie w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry zawartych w nich ustaleń. Pod uwagę wzięto:

- *Strategię Rozwoju Turystyki w Mieście Jelenia Góra i w Powiecie Jeleniogórskim z roku 2004.*
- *Powiatowy Program Zapobiegania Przestępczości oraz Ochrony Obywateli i Porządku Publicznego Miasta Jeleniej Góry i Powiatu Jeleniogórskiego na lata - 2003 – 2006.*
- *Kompleksowy Program Gospodarki Odpadami dla Kotliny Jeleniogórskiej.*

### 3. Korzyści Jeleniej Góry wynikające z posiadania i wdrażania Strategii

Przyjęcie i wdrożenie Strategii Rozwoju Jeleniej Góry może przynieść szereg korzyści. Dotyczy to zarówno mieszkańców miasta, jak i funkcjonujących tu podmiotów gospodarczych. Istotny, pozytywny wpływ będzie mieć również na funkcjonowanie władz i administracji samorządowej. Ponadto, korzyści ujawnią się w obszarze lokalnych i ponadlokalnych ekosystemów.

#### KORZYŚCI SPOŁECZNOŚCI JELENIEJ GÓRY

##### BEZPOŚREDNIE:

- *dostosowanie zakresu usług komunalnych do obecnych i przyszłych potrzeb mieszkańców miasta,*
- *poprawa jakości i efektywności świadczenia usług komunalnych,*
- *udoskonalenie systemów odpłatności za usługi komunalne,*
- *wyartykułowanie interesów społeczności miasta – dostarczenie cennych informacji na ten temat władzom Jeleniej Góry,*

##### POŚREDNIE:

- *zmniejszenie skłonności mieszkańców miasta do trwałego opuszczania jego terenu.*
- *zwiększenie skłonności mieszkańców sąsiednich i dalszych miejscowości do osiedlania się na terenie Jeleniej Góry.*
- *zwiększenie liczby miejsc pracy,*
- *zwiększenie poczucia stabilizacji mieszkańców miasta,*
- *zwiększenie dochodów mieszkańców miasta,*
- *rozwój zjawiska patriotyzmu lokalnego,*
- *poprawa stanu zdrowia mieszkańców miasta,*
- *eliminacja lub złagodzenie ewentualnych konfliktów między władzami lokalnymi a daną grupą mieszkańców miasta.*

KORZYŚCI GOSPODARKI JELENIEJ GÓRY

BEZPOŚREDNIE:

- *poprawa infrastrukturalnych, prawnych i ekonomicznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej,*
- *zmniejszenie niepewności działania funkcjonujących w mieście firm, co – wydłużając horyzont decyzyjny – zwiększy ich skłonność do inwestowania,*
- *zwiększenie skłonności mieszkańców do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek,*
- *zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej Jeleniej Góry – zwiększenie skłonności inwestorów zewnętrznych i wewnętrznych do inwestowania,*
- *stworzenie korzystnego wizerunku Jeleniej Góry w opinii potencjalnych klientów lokalnych podmiotów gospodarczych - turystów, kuracjuszy, osób korzystających z walorów rekreacyjnych w trybie weekendowym itp.,*
- *eliminacja lub złagodzenie ewentualnych konfliktów między władzami lokalnymi a daną grupą przedsiębiorców.*

POŚREDNIE:

- *poprawa pozycji konkurencyjnej lokalnych podmiotów gospodarczych,*
- *zwiększenie dochodów lokalnych podmiotów gospodarczych,*
- *wzrost liczby podmiotów gospodarczych,*
- *rozwój lokalnych podmiotów gospodarczych (nowe produkty, technologie, rynki zbytu, rozwiązania organizacyjne itp.)*

KORZYŚCI EKOSYSTEMÓW JELENIEJ GÓRY

BEZPOŚREDNIE:

- *ograniczenie ilości i różnorodności zanieczyszczeń przedostających się do środowiska naturalnego,*



- *odtworzenie zdegradowanych składników środowiska naturalnego,*

POŚREDNIE:

- *zapewnienie takiej ewolucji gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyzny miasta, która będzie tożsama z ekorozwojem,*
- *zabezpieczenie ekosystemów przed degradacją w przyszłości,*
- *zwiększenie udziału mieszkańców miasta w procesie zapewniania równowagi rozwoju Jeleniej Góry.*

#### KORZYŚCI WŁADZ I ADMINISTRACJI SAMORZĄDÓWEJ JELENIEJ GÓRY

BEZPOŚREDNIE:

- *spełnienie wymogów formalnych i merytorycznych stawianych przed samorządami przez unijne - strukturalne (poakcesyjne) fundusze pomocowe i celowe,*
- *spełnienie wymogów stawianych przed samorządami przez nieunijne, krajowe i zagraniczne fundusze pomocowe i celowe,*
- *zwiększenie prawdopodobieństwa pozyskania środków z funduszy wymienionych,*
- *ułatwienie procesu przygotowywania uchwał budżetowych w najbliższych latach,*
- *ułatwienie procesów przygotowywania większości pozostałych uchwał,*
- *ułatwienie procesów wykonywania uchwał przez Prezydenta,*
- *ułatwienie i udoskonalenie pracy pracowników Urzędu Miasta,*
- *przygotowanie odpowiedniego zaplecza merytorycznego i poparcia społecznego dla procesów restrukturyzacji wybranych obszarów działalności samorządu miasta,*
- *określenie zasad zachowań władz miasta – zarówno w sprawach bieżących, jak i długoterminowych,*
- *zwiększenie zakresu, skuteczności i efektywności współpracy władzy samorządowej Jeleniej Góry z samorządami sąsiednich gmin, samorządem powiatu jeleniogórskiego, samorządem województwa dolnośląskiego, partnerami zagranicznymi, organizacjami samorządowymi, społecznymi i organizacjami przedsiębiorców.*



POŚREDNIE:

- *zwiększenie wielkości środków budżetowych i pozabudżetowych przeznaczanych na realizację zadań obligatoryjnych i fakultatywnych miasta,*
- *zwiększenie skuteczności i efektywności wydatkowania środków budżetowych i pozabudżetowych,*
- *pozyskanie środków oraz wsparcia kadrowego, informacyjnego i merytorycznego od partnerów współpracy strategicznej na realizację zadań służących rozwojowi Jeleniej Góry,*
- *rozbudowa korzystnego, lokalnego wizerunku władz samorządowych, a co za tym idzie zwiększenie zaufania mieszkańców Jeleniej Góry do tychże władz,*
- *rozbudowa korzystnego wizerunku władz samorządowych w bliższym i dalszym otoczeniu Jeleniej Góry,*

## 4. Analiza strategiczna Jeleniej Góry

Jedną z najczęściej i najchętniej stosowanych zarówno dziś, jak i w przeszłości, procedur analitycznych, jest SWOT. Polega ona na szczegółowej identyfikacji, a następnie klasyfikacji wszystkich zjawisk i stanów kategorii ekonomicznych mających wpływ na rozwój danej organizacji. Stosuje się tu dwa kryteria. Pierwszym z nich jest rodzaj skutku rzeczywistego lub potencjalnego oddziaływania danego czynnika na organizację, natomiast drugim szeroko rozumiana lokalizacja czynnika względem organizacji. Dzięki zastosowaniu tego prostego podziału uzyskuje się cztery grupy czynników, których pierwsze litery angielskich nazw składają się na nazwę metody, tzn.: mocne (*Strengths*) i słabe strony organizacji (*Weaknesses*) oraz szanse (*Opportunities*) i zagrożenia w jej otoczeniu (*Threats*). Wyniki systematyzacji dają możliwość spojrzenia na ewolucję organizacji z szerokiej perspektywy. Niejednokrotnie ujawniają szereg nieprawidłowości oraz kluczowe determinanty sukcesu. W efekcie pozwalają określić jej aktualną pozycję strategiczną i pożądane, najważniejsze kierunki działań.

Z procedury tej z powodzeniem korzystało i korzysta do dnia dzisiejszego wiele firm, instytucji i innych organizacji, począwszy od tych najmniejszych, a na międzynarodowych korporacjach i koncernach skończywszy.

*Współcześnie w Polsce, algorytm analizy strategicznej SWOT był i jest często stosowany podczas tworzenia strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Bezpośrednie, „mechaniczne” przenoszenie dorobku biznesowej analizy strategicznej na grunt samorządu terytorialnego nie jest jednak najlepszym rozwiązaniem. Zwykle skutkuje bowiem wieloma poważnymi błędami. Konieczne stało się zatem zastosowanie nowoczesnej, dostosowanej do potrzeb Strategii Rozwoju Jeleniej Góry, analizy strategicznej. Procedura ta została przedstawiona w kolejnych rozdziałach.*

#### 4.1. Procedura analizy

Analiza strategiczna Jeleniej Góry została przeprowadzona według następującej procedury:

1. **Identyfikacja wszystkich właściwości Jeleniej Góry**. Pojęcie rozwoju powinno być zawsze kojarzone z pożądanymi, pozytywnymi przeobrażeniami ilościowych, jakościowych i strukturalnych właściwości danego układu. Jeśli układem tym będzie wyodrębniona kompozycja społeczno-terytorialna posiadająca zbiór charakterystycznych dla siebie cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażająca własne potrzeby oraz hierarchię wartości, wtedy będziemy mieli do czynienia z rozwojem w skali terytorialnej. **Rozwój terytorialny jest jednak kategorią wieloznaczną, złożoną i dynamiczną w czasie oraz przestrzeni**. Oznacza to, iż **zbiór cech układu terytorialnego i procesów w nim zachodzących, składających się na dany etap jego rozwoju, nie jest zbiorem uniwersalnym**. Przykładowo, proces pożądanego ewolucji obszaru aglomeracji o egzogenicznych funkcjach przemysłowych i obszaru parku krajobrazowego, to zjawiska o diametralnie różnej zawartości merytorycznej. **Wstępem do analizy strategicznej stała się zatem identyfikacja nieprzypadkowo wybranego spektrum cech Jeleniej Góry**.
2. **Identyfikacja aktywnych i potencjalnych czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na ewolucję właściwości Jeleniej Góry**. Każdy układ terytorialny funkcjonuje w otoczeniu jako integralny element większych całości oraz jako bliższy lub dalszy sąsiad równorzędnych układów. Ze względu na wielorakość funkcji, które w tych związkach pełni, łączy go z wyżej wymienionymi bardzo duża liczba wysoce zróżnicowanych zależności. Oznacza to, iż rozwój Jeleniej Góry kształtuje się również pod wpływem czynników zewnętrznych. **Ich identyfikacja objęła zarówno czynniki aktywne w momencie przeprowadzania analizy, jak również te, których prawdopodobieństwo aktywizacji w przyjętym horyzoncie czasowym jest dostatecznie duże**, aby brać je pod uwagę.
3. **Identyfikacja ilościowych lub/i jakościowych wartości właściwości terytorium i czynników zewnętrznych**. Istotą tego kroku był **miar wartości wspomnianych**

*właściwości i czynników.*

4. *Dwuetapowy podział właściwości Jeleniej Góry i czynników zewnętrznych według kryterium istotności, w celu oceny ich istotności z punktu widzenia zmian strukturalnych miasta.* Pierwszą czynnością zrealizowaną w ramach tego etapu stał się *podział* wspomnianych *właściwości i czynników na istotne*, które stanowiły przedmiot dalszych prac *oraz na nieistotne*, które zostały odrzucone. Naturalne pytanie jakie pojawiło się w tym momencie brzmi: „jaką wartość właściwości/czynnika uznano za istotną, a jaką nie?”. Określenie obiektywnego, uniwersalnego poziomu istotności dla każdego badanego elementu nie jest niemożliwe. Próg związku zjawisk oddzielający zależności istotne od nieistotnych był zawsze wyznaczany przez podmiot badawczy, a wskazówki, którymi się przy tym kierował, należą do dorobku teorii rozwoju, gospodarki terytorialnej i zasobów doświadczeń.

Drugi etap podziału polegał na *podziale istotnych właściwości i czynników na dwie grupy. Grupa pierwsza to właściwości i czynniki o najwyższym poziomie istotności.* Zostały uznane za *strategiczne* i tak też nazwane. *Do drugiej grupy zaklasyfikowane zostały właściwości i czynniki, które mają mniejsze znaczenie dla kompleksu procesów rozwojowych Jeleniej Góry.* Otrzymały one miano *pozostałych*. Podkreślić należy, że przyporządkowanie do tej grupy nie może być traktowane jako bagatelizowanie danej właściwości miasta czy czynnika wpływającego na jego rozwój. Celem prezentowanego zabiegu badawczego jest bowiem zwiększenie przejrzystości i użyteczności wyników procedury, poprzez wyróżnienie elementów mających kluczowy wpływ na największą część składowych rozwoju Jeleniej Góry, a nie ignorowanie tych spośród nich, które dotyczą wąskich obszarów funkcjonalnych lub są wtórnymi w stosunku do strategicznych. Zaznaczyć również należy, że nie zdecydowano się na zwiększanie liczebności grup ze względu na wysoce prawdopodobne zmniejszenie przejrzystości wyników, czyli efekt odwrotny od zamierzonego.

5. *Identyfikacja rozkładu przestrzennego istotnych właściwości i czynników.* W tym etapie dokonano weryfikacji ich przestrzennego zasięgu oddziaływania.

6. **Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój Jeleniej Góry - budowa tablicy wyników terytorialnej procedury SWOT.**

Dzięki niej otrzymano osiem uporządkowanych grup:

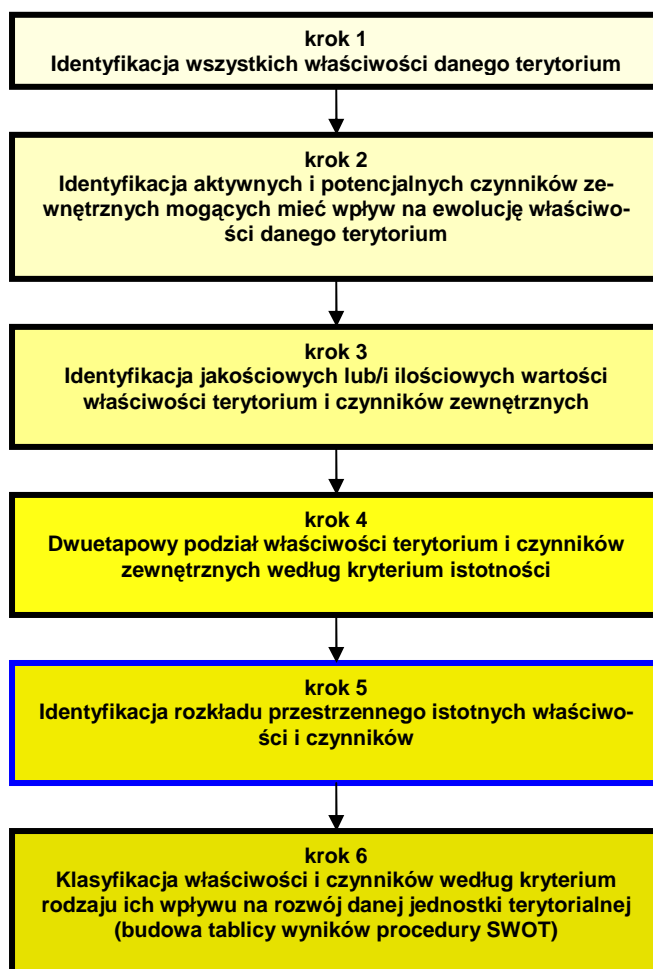
- a. **atuty** – najważniejsze, istniejące w momencie analizy, właściwości Jeleniej Góry, które są:
  - i. aktywnymi źródłami jej rozwoju lub
  - ii. nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania źródłami jej rozwoju.
- b. **stymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne przyczyniające się do rozwoju Jeleniej Góry.
- c. **problemy** – istniejące w momencie analizy, właściwości Jeleniej Góry, które są hamulcami lub barierami jej rozwoju.
- d. **destymulanty** – aktywne czynniki zewnętrzne będące barierami lub hamulcami rozwoju Jeleniej Góry.
- e. **szanse wewnętrzne** – wyróżniające Jelenią Górę, mające swoje źródło na jej terenie, szczególne możliwości wykreowania nowych mocnych stron, zdyskontowania istniejących mocnych stron, rozwiązania problemów wewnętrznych, wyeliminowania zagrożeń lub zabezpieczenia się przed nimi.
- f. **szanse zewnętrzne** – najważniejsze, pozytywne czynniki zewnętrzne:
  - i. które istniały w momencie analizy i mogą, po spełnieniu pewnych warunków, stać się stymulantami, lub
  - ii. których zaistnienie w przyjętym horyzoncie czasowym jest wysoce prawdopodobne, i które mogą, po spełnieniu pewnych warunków, stać się stymulantami.
- g. **zagrożenia wewnętrzne:**
  - i. najważniejsze, istniejące w momencie analizy właściwości Jeleniej Góry, które są nieaktywnymi lecz możliwymi do zaktywizowania barierami lub hamulcami jej rozwoju, lub
  - ii. sytuacje wysokiego prawdopodobieństwa utraty (istotnego ograniczenia) danego atutu wewnętrznego, pojawienia się problemu wewnętrznego lub utraty (istotnego ograniczenia) stymulanty, wtedy gdy przyczyna zmiany znajduje się na terenie Jeleniej Góry.

h. *zagrożenia zewnętrzne:*

- i. najważniejsze, negatywne czynniki zewnętrzne, których zaistnienie w przyjętym horyzoncie czasowym jest wysoce prawdopodobne, i które mogą stać się destymulantami, lub
- ii. sytuacje wysokiego prawdopodobieństwa utraty danej stymulanty, wtedy gdy przyczyna zmiany leży poza Jelenią Górą.

Całość zastosowanej analizy strategicznej została zilustrowana rysunkiem nr 1. Z kolei interpretację graficzną tablicy wyników analizy strategicznej zawiera rysunek nr 2.

**Rysunek 1. Schemat zastosowanej dla Jeleniej Góry terytorialnej procedury SWOT**



Rysunek 2. Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój Jeleniej Góry.

		<u>WNĘTRZE</u> Jeleniej Góry i jego <u>WŁAŚCIWOŚCI</u>	<u>OTOCZENIE</u> i jego <u>CZYNNIKI</u> wpły- wu na rozwój Jeleniej Góry
ISTNIEJĄCE	korzystne	<b>ATUTY</b>	<b>STYMULANTY</b>
	niekorzystne	<b>PROBLEMY</b>	<b>DESTYMULANTY</b>
POTENCJALNE	korzystne	<b>SZANSE WEWNĘTRZNE</b>	<b>SZANSE ZEWNĘTRZNE</b>
	niekorzystne	<b>ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE</b>	<b>ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE</b>

Zgodnie z przyjętą metodologią prac, zasadniczym źródłem formułowanych właściwości Jeleniej Góry, były opinie wygłoszone przez liderów lokalnych w trakcie warsztatów strategicznych. Znaczna część cech opisujących właściwości nie budziła zastrzeżeń gremium roboczego. Były też takie zgłoszone cechy, które wywołały dyskusję i można je uznać za kontrowersyjne. Ze względu na formułę consensusu przyjętą w pracy warsztatowej, nie były one odrzucane wolą większości, z wyjątkiem gdy zgłaszający odstąpił od swojej opinii. W związku z tym zostały one również wykorzystane w niniejszym zbiorze cech.

## 4.2. Atuty

Tabela 1. Atuty Jeleniej Góry.

	ATUTY STRATEGICZNE	POZOSTAŁE ATUTY	
	<p>1) <b>materialne, ożywione i nieożywione zasoby naturalne:</b></p> <p>    <b>a) zasoby wód termalnych (lecznicznych),</b></p> <p>2) <b>jeleniogórskie uczelnie wyższe wraz z kadrą naukowo-dydaktyczną,</b></p> <p>3) <b>zasoby wykwalifikowanej siły roboczej,</b></p> <p>4) <b>walory lokalizacyjne:</b></p> <p>    <b>a) lokalizacja w sąsiedztwie regionalnych centrów ruchu i usług turystycznych,</b></p> <p>    <b>b) lokalizacja w centrum subregionu o atrakcyjnych turystycznie walorach przyrodniczych, krajobrazie i ukształtowaniu terenu,</b></p> <p>5) <b>dostępność terenów pod rozwój funkcji gospo-</b></p>	<p>1) skłonność społeczności lokalnej do przedsiębiorczości,</p> <p>2) znaczący udział ludności w wieku produkcyjnym,</p> <p>3) walory lokalizacyjne:</p> <p>    a) bliskość unijnych i krajowych rynków zbytu,</p> <p>    b) położenie na szlakach drogowych o znaczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym,</p> <p>    c) bliskość granicy Polsko-Czeskiej,</p> <p>    d) bliskość granicy Polsko-Niemieckiej,</p> <p>4) liczne obiekty zabytkowe,</p> <p>5) walory architektoniczne i historyczne zabudowy miejskiej,</p> <p>6) wysokie oceny miasta w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej,</p> <p>7) potencjał uzdrowiskowy:</p> <p>    a) tradycje i doświadczenia uzdrowiskowe,</p> <p>    b) sieć obiektów lecznictwa uzdrowiskowego,</p> <p>8) potencjał turystyczny:</p> <p>    a) tradycje i doświadczenia w zakresie obsługi ruchu turystycznego,</p> <p>    b) sieć obiektów noclegowych,</p> <p>9) dostępność i jakość infrastruktury społecznej:</p> <p>    a) duża dostępność usług przedszkolnych,</p> <p>    b) zasoby biblioteczne i archiwalne Jeleniej Góry,</p>	



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

ATUTY STRATEGICZNE	POZOSTAŁE ATUTY
<p><b>darczych i mieszkaniowych</b></p> <p><b>a) zasoby terenów, które mogą zostać przeznaczone pod działalność gospodarczą,</b></p> <p><b>b) duże zasoby terenów, które mogą zostać przeznaczone pod budownictwo mieszkaniowe,</b></p> <p>6) <b>dostępność infrastruktury technicznej:</b></p> <p><b>a) energetycznej – pewność zasilania oraz potencjał w zakresie rozbudowy,</b></p> <p><b>b) gazowej – pewność zasilania oraz potencjał w zakresie rozbudowy.</b></p> <p>7) <b>korzystne cechy budżetu miasta:</b></p> <p><b>a) wyższe od przeciętnej regionalnej i krajowej dochody budżetowe miasta (w przeliczeniu na jednego mieszkańca),</b></p> <p><b>b) wyższe od przeciętnej regionalnej i krajowej dochody własne miasta (w przeliczeniu na jednego mieszkańca),</b></p>	<p>c) sieć placówek opiekuńczych dla dzieci i osób starszych,</p> <p>d) stowarzyszenia i organizacje pozarządowe,</p> <p>e) dobrze rozwinięta sieć instytucji kultury,</p> <p>f) społeczna działalność kościołów,</p> <p>10) <b>zalety struktury lokalnej sfery gospodarczej:</b></p> <p>a) polifunkcyjny charakter miasta,</p> <p>b) wysoki stopień prywatyzacji lokalnej gospodarki,</p> <p>c) ponadlokalny charakter usługowych funkcji miasta,</p> <p>d) rozwinięta sieć handlu,</p> <p>e) ponadregionalne znaczenie wielu dziedzin działalności produkcyjnej,</p> <p>f) rozwinięta sieć organizacji i instytucji wspierania biznesu,</p> <p>g) rozwinięta sieć podmiotów komercyjnej infrastruktury otoczenia biznesu,</p> <p>h) istnienie dużych, nowoczesnych stabilnych ekonomicznie przedsiębiorstw,</p> <p>i) obecność organizacji samorządu gospodarczego.</p> <p>11) dobre warunki do uprawiania niektórych form aktywnej rekreacji i sportu, np. szybownictwa, spadochroniarstwa i innych,</p> <p>12) niezbędne ponadlokalne instytucje administracji publicznej,</p> <p>13) obecność niezależnych mediów lokalnych, związanych z problemami społeczności miasta,</p> <p>14) wysoki poziom tolerancji wśród społeczności miasta,</p> <p>15) dziedzictwo kulturowe trzech narodów.</p> <p>16) prawnie chronione walory przyrodnicze (Karkonoski Park Narodowy, parki krajobrazowe, pomniki przyrody, użytki ekologiczne, zabytkowe parki, lasy, użytki rolne),</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

	ATUTY STRATEGICZNE		POZOSTAŁE ATUTY	
	<p>8) <b>stosunkowo wysoka dostępność i jakość infrastruktury technicznej: wodociągowej, kanalizacyjnej, ciepłowniczej, telekomunikacyjnej i drogowej,</b></p> <p>9) <b>zajmowanie przez Jelenią Górę wysokich pozycji w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej gmin.</b></p>		<p>17) krajobraz terenów otwartych i części zurbanizowanych,</p> <p>18) zorganizowany system recyklingu PET i akceptacja społeczna dla tej formy segregacji odpadów,</p> <p>19) cenne przyrodniczo składniki flory i fauny.</p>	

**4.3. Stymulanty****Tabela 2. Stymulanty rozwoju Jeleniej Góry**

	STYMULANTY STRATEGICZNE		POZOSTAŁE STYMULANTY	
	1) tranzyt komunikacyjny, 2) tranzyt turystyczny, 3) obecny popyt zewnętrzny, zaspokajany przez wytwarzane na terenie miasta dobra i usługi, 4) strumienie finansowe ze źródeł „pomocowych” trafiające obecnie do samorządu miasta.		1) oddziaływanie kultury czeskiej i niemieckiej, 2) strumienie finansowe ze źródeł „pomocowych” trafiające obecnie do podmiotów gospodarczych i organizacji społecznych funkcjonujących na terenie miasta.	

#### 4.4. Problemy

Tabela 3. Problemy Jeleniej Góry.

	PROBLEMY STRATEGICZNE	POZOSTAŁE PROBLEMY	
	<p>1) <b>bezrobocie:</b></p> <p>a) <b>wyższy od akceptowanego przez społeczność lokalną poziom bezrobocia,</b></p> <p>b) <b>bezrobocie wśród absolwentów,</b></p> <p>c) <b>bezrobocie wśród opuszczających placówki opiekuńczo – wychowawcze,</b></p> <p>d) <b>spadek aktywności zawodowej osób bezrobotnych w długim okresie czasu (przyzwyczajenie do bezrobocia),</b></p> <p>e) <b>generowanie przez zjawisko bezrobocia wtórnych skutków w postaci patologii spo-</b></p>	<p>1) niekorzystne zjawiska demograficzne:</p> <p>a) ujemne saldo migracji,</p> <p>b) ujemny przyrost naturalny,</p> <p>c) wzrost średniej wieku mieszkańców miasta,</p> <p>2) niedoskonałości infrastruktury technicznej:</p> <p>a) wady infrastruktury kanalizacyjnej,</p> <p>b) zły stan techniczny nawierzchni niektórych dróg i ulic,</p> <p>c) niedostateczne oznakowanie informacyjne,</p> <p>d) brak lotniska mogącego obsługiwać ruch pasażerski,</p> <p>3) niesatysfakcjonująca jakość infrastruktury społecznej, w tym:</p> <p>a) niedostosowanie wielu obiektów użyteczności publicznej do potrzeb osób niepełnosprawnych,</p> <p>b) niesatysfakcjonujący stan systemu leczenia specjalistycznego i zamkniętego,</p> <p>c) brak placówek opieki nad osobami psychicznie chorymi,</p> <p>d) niski poziom zainteresowania młodzieży ofertą zajęć pozalekcyjnych,</p> <p>e) brak zasobów mieszkań socjalnych,</p>	

<sup>1</sup> NGO - międzynarodowa nazwa określająca organizację pozarządową, będącą skrótem angielskiego *non-governmental organization*.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

PROBLEMY STRATEGICZNE	POZOSTAŁE PROBLEMY
<p><b>łącznych,</b></p> <p><b>f) duża liczebność osób nisko wykwalifikowanych wśród bezrobotnych,</b></p> <p><b>g) dysproporcje struktury podaży i popytu na lokalnym rynku pracy.</b></p> <p>2) <b>małe zasoby lokalnego kapitału inwestycyjnego,</b></p> <p>3) <b>niedostatek środków budżetowych w stosunku do potrzeb rozwojowych miasta,</b></p> <p>4) <b>nieużytkowanie i dekapitalizacja mienia „powszechnego” i „poszpitalnego”,</b></p> <p>5) <b>nieodpowiadający potrzebom udział wydatków budżetowych przeznaczanych na inwestycje,</b></p> <p>6) <b>zły stan materialny wielu gospodarstw domowych,</b></p> <p>7) <b>brak długofalowego programu lokalnej polityki gospodarczej samorządu Jeleniej Góry:</b></p> <p><b>a) brak kompleksowego programu przeciwdziałania zjawisku bezrobocia i wspierania</b></p>	<p>f) stan techniczny wielu obiektów sportowych i rekreacyjnych nie odpowiadający standardom europejskim,</p> <p>g) zbyt nierównomierny rozkład przestrzenny bazy rekreacyjnej,</p> <p>h) brak mechanizmów współpracy władz miasta z organizacjami pozarządowymi (NGO<sup>1</sup>) w rozwiązywaniu problemów społecznych,</p> <p>i) brak innowacyjnych ponadlokalnych programów kulturowych, obejmujących m. in. edukację artystyczną oraz ofertę kulturalną dla turystów,</p> <p>4) poziom świadomości obywatelskiej mieszkańców miasta,</p> <p>5) poziom świadomości ekologicznej mieszkańców miasta,</p> <p>6) brak jednoznacznie określonego, atrakcyjnego produktu turystycznego miasta,</p> <p>7) słabość organizacyjna i finansowa samorządów gospodarczych,</p> <p>8) wzrastająca częstotliwość agresywnych zachowań wśród dzieci i młodzieży,</p> <p>9) rozwój zjawisk patologicznych w środowiskach dzieci i młodzieży (alkoholizm, narkomania, przestępczość),</p> <p>10) brak certyfikatu spełniania przez Urząd Miasta norm PN EN ISO 9001:2001,</p> <p>11) zły stan zieleni parkowej w tym również w parkach zabytkowych,</p> <p>12) zły stan dolin rzek – głównych korytarzy ekologicznych,</p> <p>13) częste przypadki łamania prawa chroniącego zasoby środowiska naturalnego,</p> <p>14) nieskuteczny system kontroli przestrzegania prawa regulującego gospodarkę odpadami komunalnymi.</p> <p>15) niski stopień segregacji i odzysku odpadów komunalnych,</p> <p>16) nielegalne składowiska odpadów,</p> <p>17) wysoka różnorodność odpadów komunalnych i przemysłowych,</p> <p>18) zakwaszenie gleb,</p> <p>19) tereny zdegradowane ekologicznie,</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

PROBLEMY STRATEGICZNE	POZOSTAŁE PROBLEMY
<p><b>lokalnych podmiotów gospodarczych,</b></p> <p><b>b) brak samorządowego programu pozyskiwania inwestycji zewnętrznych,</b></p> <p>8) <b>nierównomierny rozwój miasta,</b></p> <p>9) <b>niedoskonałości systemu komunikacji społecznej w układzie władze samorządowe – mieszkańcy miasta,</b></p> <p>10) <b>występujące zjawiska patologii społecznych (narkomania, alkoholizm, przestępczość, bezdomność),</b></p> <p>11) <b>niski poziom bezpieczeństwa publicznego,</b></p> <p>12) <b>bliski termin wyczerpania pojemności składowiska odpadów komunalnych,</b></p> <p>13) <b>brak południowej obwodnicy miasta,</b></p> <p>14) <b>niestabilność wykorzystywanych obecnie zasobów wody pitnej – szczególnie w okresach bezdeszczowych.</b></p>	<p>20) niewłaściwy stopień oczyszczania ścieków,</p> <p>21) uciążliwość zapachowa oczyszczalni ścieków,</p> <p>22) zła jakość wód powierzchniowych,</p> <p>23) koszty ochrony ujęć wód powierzchniowych,</p> <p>24) brak szczegółowej diagnozy rozmiarów i jakości wód podziemnych,</p> <p>25) niska emisja,</p> <p>26) lokalizacja uciążliwej działalności w pobliżu fragmentów zabudowy mieszkalnej,</p> <p>27) okresowe oddziaływanie ponadnormatywnego hałasu na ponad 40% mieszkańców miasta,</p> <p>28) braki polityki przestrzennej w zakresie ochrony krajobrazu i niektórych elementów przyrody,</p> <p>29) wysoki poziom zanieczyszczeń (szczególnie w okresie częstych, zimowych inwersji):</p> <p>a) komunikacyjnych wzdłuż głównych arterii komunikacyjnych miasta,</p> <p>b) będących wynikiem użytkowania indywidualnych palenisk (w okresach zimowych),</p> <p>c) będących wynikiem miejscowych zastoin powietrza.</p> <p>30) brak sieci kanalizacyjnej i wodociągowej w znaczącej części miasta,</p> <p>31) niepełna współpraca z gminami ościennymi w zakresie gospodarki odpadami komunalnymi i gospodarki zasobami wodnymi w zlewniach,</p> <p>32) brak rozwiązań techniczno-organizacyjnych w zakresie gospodarki odpadami przemysłowymi,</p> <p>33) byłe (historyczne) składowiska odpadów,</p> <p>34) niska jakość wody pitnej w sieci wodociągowej.</p>

**4.5. Destymulanty****Tabela 4. Destymulanty rozwoju Jeleniej Góry.**

	DESTYMULANTY STRATEGICZNE	POZOSTAŁE DESTYMULANTY	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) działania innych samorządów skutkujące lokalizacją inwestycji gospodarczych poza obszarem Jeleniej Góry,</li> <li>2) decyzje i działania zewnętrzne skutkujące złą sytuacją finansową SP ZOZ Szpital Wojewódzki w Jeleniej Górze,</li> <li>3) decyzje i działania zewnętrzne skutkujące likwidacją lub ograniczeniem działalności instytucji i podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie miasta,</li> <li>4) wysoki poziom państwowych obciążeń fiskalnych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) niedostateczna jakość połączeń drogowych z Wrocławem, Pragą i Berlinem,</li> <li>2) redukcja połączeń kolejowych,</li> <li>3) zbyt małe zaangażowanie instytucji regionalnych i ponadregionalnych w działania na rzecz rozwoju Jeleniej Góry,</li> <li>4) postrzeganie regionu jeleniogórskiego przez turystów zagranicznych jako obszaru o niskim poziomie bezpieczeństwa publicznego,</li> <li>5) poziom dostępności kredytów bankowych,</li> <li>6) negatywne oddziaływanie na lokalny rynek pracy wysokiego poziomu bezrobocia w gminach ościennych.</li> </ol>	

#### 4.6. Szanse wewnętrzne

Tabela 5. Szanse wewnętrzne Jeleniej Góry.

	STRATEGICZNE SZANSE WEWNĘTRZNE	POZOSTAŁE SZANSE WEWNĘTRZNE	
	1) <b>zamierzenia inwestycyjne lokalnych podmiotów gospodarczych,</b> 2) <b>skłonność wykształconych mieszkańców miasta i regionu jeleniogórskiego (w tym absolwentów szkół wyższych) do trwałego wiązania swojej przyszłości z miastem,</b> 3) <b>procesy inwestycyjne lokalnych uczelni wyższych oraz inicjatywy służące transferowi wiedzy w nich kreowanej do sfery gospodarki,</b>	1) rozwój lokalnych organizacji pozarządowych (NGO <sup>1</sup> ) oraz ich oferty współpracy z samorządem miasta w zakresie kreowania jego rozwoju, 2) dążenia lokalnych organizacji pozarządowych (NGO <sup>1</sup> ) do pozyskania środków z różnorodnych funduszy pomocowych, 3) duże zainteresowanie mieszkańców Jeleniej Góry rekreacją w parku wodnym, 4) duża skłonność młodzieży do udziału w przedsięwzięciach o charakterze kulturalnym i sportowym, 5) gotowość istotnej części mieszkańców miasta (głównie młodzieży) do działań wolontarystycznych i innych publicznych zachowań obywatelskich, 6) wzrost świadomości ekologicznej mieszkańców miasta, 7) gotowość części mieszkańców miasta do podjęcia działalności gospodarczej na własny rachunek, 8) finansowa i organizacyjna możliwość dalszego ograniczania biurokratycznych, społecznych i technicznych barier rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, 9) możliwość rozwoju współpracy samorządu miasta Jeleniej Góry z: a) samorządem wojewódzkim,	

<sup>1</sup> NGO - międzynarodowa nazwa określająca organizację pozarządową, będącą skrótem angielskiego *non-governmental organization*.



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

	STRATEGICZNE SZANSE WEWNĘTRZNE		POZOSTAŁE SZANSE WEWNĘTRZNE
	<p>4) <b>zgodność niemal wszystkich ugrupowań politycznych i organizacji społecznych w sprawie priorytetu działań służących aktywizacji gospodarczej miasta,</b></p> <p>5) <b>prawna i finansowa możliwość prowadzenia aktywnej samorządowej polityki gospodarczej, w tym wspierania rozwoju lokalnej małej i średniej przedsiębiorczości,</b></p> <p>6) <b>wysoka aktywność i doświadczenie władz i administracji samorządowej w pozyskiwaniu środków pozabudżetowych.</b></p>		<p>b) samorządem powiatu jeleniogórskiego,  c) samorządami sąsiednich gmin,  d) innymi instytucjami publicznymi i prywatnymi,  10) możliwość realizacji działań lobbyngowych na rzecz poprawy sytuacji systemu lecznictwa specjalistycznego i zamkniętego,  11) społeczna akceptacja dla restrukturyzacji i uelastycznienia działalności sieci szkół ponadgimnazjalnych, które mają na celu tworzenie nowych form edukacyjnych,  12) finansowa i techniczna możliwość wykorzystania najnowszych technik informatycznych w całym procesie kształcenia dzieci i młodzieży,  13) możliwość intensyfikacji wykorzystania istniejących ujęć wód głębinowych.</p>

#### 4.7. Szanse zewnętrzne

Tabela 6. Szanse zewnętrzne Jeleniej Góry.

	STRATEGICZNE SZANSE ZEWNĘTRZNE		
	<p>1) <b>integracja Polski z Unią Europejską – otwarcie rynków zbytu, swobodny przepływ ludzi, usług, towarów i kapitału,</b></p> <p>2) <b>oferta krajowych i transgranicznych (Unia Europejska – fundusze strukturalne, fundusz spójności) tzw. „instytucji i programów pomocowych” dotycząca wsparcia</b></p>	<p>POZOSTAŁE SZANSE ZEWNĘTRZNE</p> <p>1) proces globalizacji gospodarki, w tym w tych dziedzinach gospodarki, które są udziałem Jeleniej Góry (np. turystyka, przemysł farmaceutyczny, elektrotechniczny),</p> <p>2) liberalizacja handlu międzynarodowego,</p> <p>3) rozwój technik teleinformatycznych i kultury społeczeństwa informacyjnego,</p> <p>4) nieprzewidywalna sytuacja gospodarcza i polityczna wielu regionów świata – fakt ten zwiększa atrakcyjność inwestycyjną Polski jako stabilnego państwa zlokalizowanego w stabilnym regionie świata.</p> <p>5) obecność nowych, dużych podmiotów gospodarczych na terenie Dolnego Śląska,</p> <p>6) rozwój organizacji pozarządowych o regionalnym i krajowym zasięgu działalności (NGO<sup>1</sup>),</p> <p>7) skłonność samorządu powiatu jeleniogórskiego do rozwoju współpracy z samorządem Jeleniej Góry,</p> <p>8) skłonność samorządów gmin ościennych do rozwoju współpracy z samorządem Jeleniej Góry,</p>	

<sup>1</sup> NGO - międzynarodowa nazwa określająca organizację pozarządową, będąca skrótem angielskiego *non-governmental organization*.

<sup>2</sup> Ruch turystyczny i usługi z nim związane koncentrują się w gminach ościennych, niemniej jednak ich rozwój skutkował będzie wzrostem ruchu turystycznego w Jeleniej Górze.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

STRATEGICZNE SZANSE ZEWNĘTRZNE	POZOSTAŁE SZANSE ZEWNĘTRZNE
<p><b>pozamaterialnego i materialnego:</b></p> <p><b>a) samorządów,</b></p> <p><b>b) podmiotów gospodarczych,</b></p> <p><b>c) instytucji publicznych,</b></p> <p><b>d) organizacji pozarządowych,</b></p> <p><b>e) osób fizycznych.</b></p> <p>3) <b>doświadczenia Euroregionu „Nysa” w pozyskiwaniu środków unijnych,</b></p> <p>4) <b>poszukiwanie przez inwestorów zagranicznych oraz zewnętrznych krajowych, atrakcyjnych miejsc pod nowe inwestycje,</b></p> <p>5) <b>zainteresowanie inwestorów wykorzystaniem zasobów wód termalnych,</b></p> <p>6) <b>możliwość wykorzystania zasobów</b></p>	<p>9) skłonność samorządów zagranicznych do współpracy z samorządami polskimi,</p> <p>10) umiarkowany wzrost popytu na działki budowlane generowany przez osoby nie będące dotąd mieszkańcami Jeleniej Góry,</p> <p>11) popyt na wieloletnie usługi opiekuńczo-sanatoryjne tworzone przez mieszkańców Unii Europejskiej (głównie przez obywateli Niemiec),</p> <p>12) duża liczba mieszkańców Polski, która powinna korzystać z usług sanatoryjnych,</p> <p>13) zainteresowanie turystów przebywających w Jeleniej Górze i gminach ościennych rekreacją w parku wodnym,</p> <p>14) zainteresowanie mieszkańców bliższych i dalszych gmin ościennych rekreacją w parku wodnym,</p> <p>15) zainteresowanie turystów przebywających w gminach ościennych niekonwencjonalnymi zjawiskami i wydarzeniami artystycznymi,</p> <p>16) rozwój ruchu turystycznego w Kotlinie Jeleniogórskiej<sup>2</sup>:</p> <p>a) rosnący zagraniczny i krajowy popyt na usługi ekoturystyczne, agroturystyczne, nowoczesne, niekonwencjonalne usługi turystyczne i paraturystyczne oraz usługi rekreacji weekendowej,</p> <p>b) stały wzrost popularności rekreacji rowerowej i konnej,</p> <p>c) stała popularność rekreacji narciarskiej, pieszej, wspinaczkowej i innych związanych z górskim ukształtowaniem terenu,</p> <p>d) stabilny poziom popularności tzw. turystyki nostalgicznej,</p> <p>e) wzrost zainteresowania osób poszukujących miejsc na wypoczynek tymi miejscowościami, które posiadają szczególnie bogatą infrastrukturę rekreacyjną i sportową,</p> <p>17) koncepcja jednolitego systemu informacji i oznaczeń turystycznych w Polsce,</p> <p>18) działalność Polskiej Organizacji Turystycznej i Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej,</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

	STRATEGICZNE SZANSE ZEWNĘTRZNE		
	<p><b>wody pitnej ze zbiornika „Sosnówka”.</b></p>	<p>19) możliwość aktywnego uczestnictwa samorządu Jeleniej Góry oraz podmiotów gospodarczych, organizacji społecznych i różnorodnych instytucji w sformalizowanych grupach interesów,</p> <p>20) możliwość wykorzystania doświadczeń w zakresie kreowania rozwoju zrównoważonego nabytych przez inne krajowe i zagraniczne samorządy,</p> <p>21) możliwość wykorzystania najnowszych osiągnięć nauk z zakresu organizacji i zarządzania w administracji publicznej, gospodarki komunalnej, interwencjonizmu samorządowego, marketingu przestrzeni itp. w kreowaniu rozwoju miasta,</p> <p>22) możliwość wykorzystania faktu położenia części Karkonoskiego Parku Narodowego na terenie miasta w procesie ubiegania się o środki z funduszy pomocowych,</p> <p>23) ulegająca upowszechnieniu idea partnerstwa publiczno-prywatnego oraz skłonność podmiotów gospodarczych oraz organizacji społecznych do podejmowania współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego,</p> <p>24) finansowa i techniczna możliwość dalszego rozwoju walorów użytkowych miasta decydujących o atrakcyjności inwestycyjnej miasta,</p> <p>25) poszukiwanie przez organizatorów, atrakcyjnych lokalizacji ponadlokalnych, regionalnych, krajowych, a nawet międzynarodowych imprez sportowych, rekreacyjnych, kulturalnych lub gospodarczych,</p> <p>26) nowe technologie i urządzenia techniczne mogące rozszerzyć zakres lub podnieść skuteczność i efektywność działalności samorządu miasta, podmiotów gospodarczych oraz innych organizacji i instytucji,</p> <p>27) możliwość wykorzystania nowoczesnych i niepowtarzalnych technik promocyjnych w realizacji promocji miasta,</p> <p>28) rozwój technologii energetycznych wykorzystujących odnawialne źródła energii,</p> <p>29) nowe technologie i urządzenia techniczne mogące rozszerzyć zakres lub podnieść skuteczność i efektywność działalności samorządu Jeleniej Góry, podmiotów gospodar-</p>	

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

	STRATEGICZNE SZANSE ZEWNĘTRZNE		POZOSTAŁE SZANSE ZEWNĘTRZNE	
			czych oraz innych organizacji i instytucji, 30) nowe regulacje prawne uwzględniające standardy środowiskowe Unii Europejskiej.	

#### 4.8. Zagrożenia wewnętrzne

Tabela 7. Zagrożenia wewnętrzne Jeleniej Góry.

	STRATEGICZNE ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	POZOSTAŁE ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>wzrost poziomu bezrobocia,</b></li> <li>2) <b>brak środków własnych samorządu miasta na udziały własne w procesie pozyskiwania środków pozabudżetowych na realizację najważniejszych dla rozwoju miasta zadań inwestycyjnych,</b></li> <li>3) <b>brak zabezpieczenia w kolejnych budżetach miasta udziałów własnych miejskich jednostek organizacyjnych ubiegających się o pozyskanie środków pozabudżetowych,</b></li> <li>4) <b>spadek liczby ludności miasta jako wynik ujemnego salda migracji i ujemnego przyrostu naturalnego,</b></li> <li>5) <b>rozwój zjawisk patologii społecznych,</b></li> <li>6) <b>dekapitalizacja bazy uzdrowskiej,</b></li> <li>7) <b>ograniczenie działań służących pozyskiwaniu środków „pomocowych” z Unii Europejskiej,</b></li> <li>8) <b>spadek dochodów budżetowych miasta,</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) brak identyfikacji mieszkańców z miastem i regionem,</li> <li>2) rozwój społecznych postaw roszczeniowych,</li> <li>3) utrwalanie się w świadomości bezrobotnych zjawiska bezrobocia jako „sposobu na życie”,</li> <li>4) traktowanie sfery usług turystycznych i uzdrowskich jako jedyne czynnika rozwoju gospodarczego Jeleniej Góry,</li> <li>5) niedostosowanie struktury lokalnych usług turystycznych, rekreacyjnych i uzdrowskich do popytu na ponadlokalnym rynku tych usług,</li> <li>6) rozwój tradycyjnych i nowych form przestępczości ,</li> <li>7) zanikanie świadomości i wiedzy</li> </ol>	

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

	STRATEGICZNE ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE		POZOSTAŁE ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	
	<p>9) <b>zbyt wolne przygotowywanie terenów pod inwestycje gospodarcze,</b>            10) <b>ograniczanie działań promocyjnych służących pozyskaniu inwestorów zewnętrznych,</b>            11) <b>zbyt wolne przygotowywanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe,</b>            12) <b>dalsza dekapitalizacja mienia „powojkowego” i ”poszpitalnego”,</b>            13) <b>brak kompleksowych, konsekwentnie realizowanych programów rozwoju miasta, takich jak:</b>            a) <b>program lokalnej polityki gospodarczej,</b>            b) <b>program promocji gospodarczej i turystycznej,</b>            c) <b>program aktywizacji zawodowej bezrobotnych mieszkańców Jeleniej Góry pozabawionych prawa do zasiłku,</b>            d) <b>program promocji kultury i historii regionu jeleniogórskiego,</b>            e) <b>program komunikacji społecznej w układzie: władze lokalne – społeczność miasta,</b>            14) <b>brak konsekwencji w realizacji programów rozwoju miasta.</b></p>		<p>na temat dziedzictwa kulturowego kraju i regionu,            8) <b>wzrost ilości wytwarzanych w mieście odpadów komunalnych,</b>            9) <b>zagrożenie powodziowe.</b></p>	

#### 4.9. Zagrożenia zewnętrzne

Tabela 8. Zagrożenia zewnętrzne Jeleniej Góry.

	STRATEGICZNE ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE		POZOSTAŁE ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE	
	1) <b>niewwzględnienie Jeleniej Góry w sieci głównych szlaków drogowych kraju,</b> 2) <b>wzrost pozycji konkurencyjnej innych miast jako potencjalnych miejsc lokalizacji średnich i dużych inwestycji,</b> 3) <b>rozwój walorów użytkowych zamieszkania, pracy i obsługi sąsiednich gmin oraz dalej położonych dużych miast,</b> 4) <b>ograniczanie znaczenia Jeleniej Góry w skali kraju i regionu poprzez likwidację lub ograniczanie jej funkcji zewnętrznych.</b>		1) prawdopodobna likwidacja kolejnych połączeń kolejowych, 2) zwiększanie zakresu zadań własnych gmin i powiatów bez zapewnienia odpowiednich środków na ich realizację, 3) niekorzystne dla Jeleniej Góry zmiany uregulowań prawnych w zakresie systemu finansowania jednostek samorządu terytorialnego, 4) rosnące ceny proekologicznych źródeł energii, 5) czynniki zewnętrzne, które mogą spowodować zanik kultury lokalnej i utratę przez mieszkańców tożsamości terytorialnej, 6) potencjalne, negatywne skutki integracji europejskiej, 7) promocja społecznych postaw roszczeniowych, 8) rozwój podmiotów gospodarczych będących konkurentami najważniejszych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie miasta, 9) zagrożenia wynikające z braku spójnej, długofalowej i skutecznej polityki regionalnej i sektorowej państwa, 10) rozwój tradycyjnych i nowych form przestępczości oraz patologii społecznych.	



## 5. Przedmiot, podmioty i beneficjenci Strategii

### 5.1. Przedmiot i podmioty Strategii

*Precyzyjne określenie podmiotu będącego realizatorem i weryfikatorem działań przewidzianych w niniejszej Strategii ma charakter kluczowy. Decyduje bowiem o kształcie i zawartości Strategii. W konsekwencji przesądza nie tylko o odpowiedzialności za jej realizację, ale daje również obraz szans jej urzeczywistnienia.*

Kategorię gminy miejskiej a jednocześnie powiatu grodzkiego można postrzegać na dwa sposoby. Jest ona z jednej strony jednostką samorządu terytorialnego powołaną w celu realizacji ustawowo określonych zadań gminnych i powiatowych (w tym kontekście jest korporacją terytorialną wykonującą, zgodnie z wolą ustawodawcy, przypisane jej zadania), natomiast z drugiej, wielopłaszczyznowym układem gospodarczym, społecznym i środowiskowym mieszczącym się w granicach miasta jako jednostki samorządowej. W tym drugim znaczeniu jest kategorią znacznie szerszą niż struktury samorządowe. Jej ewolucja w bardzo wielu momentach nie jest związana z zadaniami ustawowymi przypisanymi do samorządu miasta. Pojawiają się zatem następujące warianty kombinacji przedmiot-podmiot Strategii:

1. materialne i niematerialne elementy Jeleniej Góry oraz procesy zachodzące między nimi, mieszczące się w zakresie gminnych i powiatowych zadań samorządu jako przedmiot Strategii oraz władze samorządowe jako jej podmiot,
2. wszystkie materialne i niematerialne elementy Jeleniej Góry oraz procesy zachodzące między nimi jako przedmiot Strategii oraz zbiór organizacji, instytucji, przedsiębiorstw itp. mających na nie wpływ jako jej podmiot,
3. materialne i niematerialne elementy Jeleniej Góry oraz procesy zachodzące między nimi, mieszczące się w zakresie gminnych i powiatowych kompetencji samorządu i współpracujących z nim partnerów jako przedmiot Strategii oraz władze samorządowe i ich partnerzy współdziałania strategicznego jako jej podmiot,

Obecnie, w dobie gwałtownie rozwijających się teorii rozwoju terytorialnego, od samorządu Jeleniej Góry oczekuje się, że będzie on ***siłą motoryczną rozwoju lokalnego przy możliwie najszerszej reprezentacji interesów lokalnej społeczności***. Interesem tym nie jest już tylko zaspokajanie potrzeb bieżących – czyli wykonywanie poleceń ustawy. Formułę tą, a ściślej jej ograniczoność, należy uznać za historyczną. Dziś interes społeczności lokalnej Jeleniej Góry leży w ***wykreowaniu i utrzymaniu rozwoju całego kompleksu walorów użytkowych i sił wytwórczych układu lokalnego***. Oczekuje ona nawet, iż władze miejskie zaangażują się w zapewnienie korzystnych dla Jeleniej Góry decyzji znajdujących się w wyłącznych kompetencjach innych organów władzy publicznej, choćby poprzez działania lobbyngowe, czy informacyjne. W związku z tym pierwszy z wariantów musi zostać odrzucony. Za taką decyzją przemawia również ***aktywność wielu potencjalnych partnerów współdziałania strategicznego***, którzy postulują o włączenie ich w działania samorządu lub już w tych działaniach współuczestniczą.

Wariant drugi cechuje się jeszcze większymi wadami, z których podstawową jest brak realnych możliwości zaangażowania wszystkich podmiotów i osób mających wpływ na rozwój gospodarczej, społecznej i środowiskowej sfery miasta, w realizację Strategii. Decyduje o tym chociażby nierzadka sprzeczność ich interesów, bardzo duża liczebność, niejednorodna skłonność do działania na rzecz miasta, czy dynamiczna zmienność ich zbioru. Wśród wad takiego rozwiązania wymienić należy również rozmycie odpowiedzialności za realizację Strategii, brak możliwości skonstruowania ośrodka decyzyjnego obejmującego tak różnorodny zbór podmiotów oraz egzekwowania ustaleń, a także brak możliwości jednoznacznego określenia podmiotu monitorującego wdrażanie.

***Licznymi zaletami charakteryzuje się natomiast wariant trzeci, który został przyjęty w konstrukcji Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.*** Umożliwia on bowiem:

1. ***rozszerzenie zakresu przedmiotowego Strategii*** na wiele spośród tych obszarów, które są istotne dla rozwoju Jeleniej Góry, a które pozostają poza dyspozycjami ustawowymi skierowanymi do samorządu miasta. Pozytywne konsekwencje realizacji Strategii obejmą zatem większą część gospodarki lokalnej Jeleniej Góry,

2. *rozszerzenie samorządowych możliwości realizacji Strategii o potencjał działań partnerów współdziałania strategicznego*. Skutkiem tego zwiększeniu ulega nie tylko zakres przedmiotowy Strategii, ale także skuteczność i efektywność działań realizowanych w jej ramach. Niebagatelne znaczenie ma też zwiększenie potencjału zasobów pieniężnych i kadrowych zaangażowanych we wdrażanie Strategii,
3. *zwiększenie prawdopodobieństwa konsekwentnej realizacji Strategii* również w przyszłej kadencji władz samorządowych, będące wynikiem wielopłaszczyznowej jej realizacji oraz współuczestniczenia w niej podmiotów pozasamorządowych,
4. *zwiększenie pozytywnych efektów realizacji Strategii*, co wynika z korzyści o których mowa w pkt. 1-3.

W związku z powyższym:

***Przedmiotem Strategii Rozwoju Jeleniej Góry są zbiory:***

- *elementów gospodarki lokalnej Jeleniej Góry*, takich jak: obiekty materialne (jak np. infrastruktura techniczna, nieruchomości, składniki ekosystemów), wartości niematerialne (np. krajobraz, kultura, wiedza mieszkańców), ludzie (mieszkańcy miasta i ich organizacje), podmioty gospodarcze, instytucje publiczne itp.
- *czynników zewnętrznych* (znajdujących się poza obszarem miasta), *które oddziałują lub mogą oddziaływać na gospodarkę lokalną Jeleniej Góry*

*znajdujących się (lub mogących się znaleźć) pod bezpośrednim lub pośrednim wpływem samorządu Jeleniej Góry i jego partnerów współpracy strategicznej.*

Z kolei podmiotami *Strategii Rozwoju Jeleniej Góry są jej władze samorządowe oraz władze podmiotów współdziałania strategicznego. Rola ich jest jednak zróżnicowana. Podmiotem głównym są władze samorządowe. Na nich spoczywa zobowiązanie realizacji zadań i osiągnięcia celów niniejszej Strategii. One są zobligowane również do pozyskania partnerów współdziałania, o którym mowa wyżej.*

***Odpowiedzialność za prawidłową realizację Strategii spoczywa przede wszystkim solidarnie na Prezydencie i Radzie Miejskiej, a jej częściowe ograniczenie może mieć miejsce w przypadku gdy:***

1. działania władz przewidziane w Strategii polegają na udzieleniu wsparcia danemu podmiotowi, przy czym jego funkcjonowanie zależy nie tylko od owego wsparcia,
2. działania władz przewidziane w Strategii polegają na lobbyingu ukierunkowanym na dany podmiot, przy czym jego funkcjonowanie zależy nie tylko od owego lobbyingu,
3. realizacja danego działania została przekazana partnerowi (partnerom) współdziałania strategicznego.

Konsekwencją przyjęcia takiej koncepcji jest wprowadzenie do Strategii listy zadań, które konkretyzują jej zakres przedmiotowy, a jednocześnie odnoszą się do zakresu podmiotowego (rozdział 9.2.). W jej skład wchodzi zadania:

1. ***korespondujące z zadaniami ustawowymi*** – ich realizacja będzie jednocześnie wypełnieniem dyspozycji ustawowych (np. zadania z zakresu infrastruktury wodociągowo-kanalizacyjnej). ***Jedynym lub głównym realizatorem tych zadań będą władze miejskie.*** Nie oznacza to jednak, że Strategia Rozwoju Jeleniej Góry powinna zawierać zadania korespondujące ze wszystkimi zadaniami ustawowymi. Nie jest groźną sytuacją brak jakiegokolwiek zadania strategicznego odnoszącego się do danego zadania ustawowego. Nie oznacza to bowiem, że jego realizacja powinna być zaniechana. Wręcz przeciwnie. Niezbędna jest jego normalna realizacja, lecz w sytuacji Jeleniej Góry fakt ten nie ma strategicznego znaczenia.
2. ***fakultatywne, których jedynym lub głównym realizatorem będzie samorząd miasta*** – to zadania nie przewidziane ustawami regulującymi funkcjonowanie samorządu gminnego i powiatowego, lecz istotne z punktu widzenia prawidłowego rozwoju Jeleniej Góry jako wielowymiarowego układu społeczno-gospodarczego. Podstawą prawną realizacji tych zadań jest kompetencja generalna samorządu miasta. Liczba i zakres przedmiotowy tych zadań są pochodną:

roli jaką władze Jeleniej Góry zamierzają pełnić we wspieraniu rozwoju miasta, ilości środków znajdujących się w dyspozycji samorządu miasta, zdolności ww. władz w zakresie pozyskiwania środków pozabudżetowych oraz prognoz co do przebiegu tego procesu.

3. *fakultatywne, w stosunku do których samorząd miasta będzie współrealizatorem* – zadania, które są ważne dla rozwoju Jeleniej Góry, lecz z różnych powodów zaangażowanie władz miejskich w ich realizację powinno być ograniczone. W zależności od uwarunkowań i podjętych decyzji, ich rola może polegać na pełnieniu funkcji:

- a. inicjatora realizacji zadania,
- b. koordynatora realizacji zadania,
- c. pośrednika w negocjacjach związanych z zadaniem,
- d. głównego lub dodatkowego źródła finansowania realizacji zadania,
- e. źródła wsparcia merytorycznego dla podmiotu (podmiotów) realizującego zadanie,
- f. źródła wsparcia kadrowego dla podmiotu (podmiotów) realizującego zadanie,
- g. źródła informacji dla podmiotu (podmiotów) realizującego zadanie,
- h. ośrodka wsparcia lobbyngowego dla podmiotu (podmiotów) realizującego zadanie,
- i. współwykonawcy zadania,
- j. partnerem w procesie pozyskiwania środków pozabudżetowych.

Wprowadzenie każdego z tego typu zadań do Strategii Rozwoju Jeleniej Góry zostało poprzedzone weryfikacją istnienia podmiotów-współrealizatorów:

- wyrażających już w chwili obecnej chęć współdziałania strategicznego z władzami miejskimi,
- których prawdopodobieństwo zaangażowania w realizację elementów Strategii jest wysokie.

## 5.2. Beneficjenci Strategii

Funkcjonowanie samorządu lokalnego, w tym również samorządu Jeleniej Góry nie jest celem samym w sobie. Ustawowe sformułowanie jego roli, jako zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty lokalnej<sup>1</sup>, musi być współcześnie interpretowane bardzo szeroko. Prowadząc politykę rozwoju terytorialnego, powinien oddziaływać, bezpośrednio i pośrednio na strukturę, tempo i kierunki ewolucji, zlokalizowanej na terenie Jeleniej Góry (a nawet poza nią) sfery gospodarczej, społecznej i środowiskowej. Wypełnianie przez władze lokalne tej misji wymaga realizacji i ciągłego doskonalenia bardzo obszernego zbioru działań usługowych, inwestycyjnych, edukacyjnych, informacyjnych, organizacyjnych, restrukturyzacyjnych, prawotwórczych, nadzorczych i innych. Podkreślić należy przy tym, iż działania te prowadzone są w warunkach narastającej zmienności i złożoności procesów społeczno-gospodarczych oraz potrzeb jeleniogórzan, fluktuacji szans i zagrożeń rozwojowych oraz nieciągłości uwarunkowań prawnych.

Pełnienie przez władze samorządowe służebnej misji w stosunku do społeczności miasta wymaga, aby wszystkie wymienione wyżej zadania były realizowane zgodnie z długoterminową i kompleksową koncepcją, gwarantującą skuteczne i efektywne wykorzystanie środków publicznych, a przede wszystkim optymalny rozwój Jeleniej Góry. Koncepcją tą jest właśnie Strategia.

*Głównym beneficjentem Strategii Rozwoju Jeleniej Góry są zatem mieszkańcy tego miasta. Ideą jej budowy i wdrażania jest bowiem udoskonalenie procesu wypełniania przez samorząd służebnej w stosunku do nich misji. Efektem realizacji Strategii będzie zwiększenie korzyści mieszkańców jakie odnosić będą zarówno w życiu publicznym, jak i prywatnym. Rozwój Jeleniej Góry, kreowany poprzez wdrażanie Strategii będzie tożsamy z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców na płaszczyźnie gospodarczej, społecznej i środowiskowej.*

---

<sup>1</sup> Por art. 7 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r.

***Beneficjentami Strategii Rozwoju Jeleniej Góry staną się również:***

- ***podmioty gospodarcze funkcjonujące na terenie miasta*** – Strategia obejmuje działania służące kreowaniu i stabilizowaniu korzystnych warunków tworzenia oraz rozwoju podmiotów gospodarczych. Obejmuje również działania z zakresu wspierania rozwoju działalności gospodarczej.
- ***organizacje społeczne funkcjonujące na terenie miasta*** – wiele z zadań przewidzianych w Strategii w swym zakresie merytorycznym dotyczy organizacji społecznych działających w sferze kultury, edukacji, nauki, sportu, rekreacji, zdrowia, przyrody i innych.

***Korzyści jakie dzięki realizacji Strategii odniosą przedsiębiorstwa i organizacje społeczne będą jednak wyłącznie pochodną korzyści mieszkańców. Oznacza to, że rozwój podmiotów gospodarczych i organizacji społecznych musi zostać podporządkowany interesom społeczności lokalnej Jeleniej Góry. Niedopuszczalna jest sytuacja odwrotna. Pełnienie przez podmioty gospodarcze i ww. organizacje roli beneficjentów będzie mieć zatem miejsce w tych sytuacjach, w których ich rozwój jest tożsamy z dodatnim bilansem zmian korzyści i kosztów społeczności lokalnej.***

***Jako beneficjenta Strategii traktować można również środowisko przyrodnicze Jeleniej Góry. Szereg działań, które będą realizowane w jej ramach służyć będzie zabezpieczeniu lokalnych składników ekosystemów przed degradacją lub skutkować będzie ich sanacją. Niektóre z nich sprzyjać będą również ekosystemom ponadlokalnym. Niezwykle istotne znaczenie będzie mieć również zagwarantowanie takiego użytkowania zasobów środowiskowych, aby proces ten mógł być prowadzony w sposób nieprzerwany, co jest wypełnieniem jednej z podstawowych zasad ekorozwoju. Ostatecznym konsumentem korzyści środowiskowych będzie wspomniane już wcześniej społeczeństwo Jeleniej Góry, co oznacza iż waloryzacja ekosystemów będzie składnikiem korzyści mieszkańców.***

## 6. Okres i horyzont czasowy Strategii oraz ich dynamika

1. Zakłada się, że realizacja zadań strategicznych zawartych w niniejszej Strategii przebiegać będzie w obecnej oraz dwóch następnych kadencjach władz samorządowych i częściowo w kolejnej. **Oznacza to, Strategia Rozwoju Jeleniej Góry została sporządzona na lata 2004-2015.** Biorąc pod uwagę, iż przyjęcie niniejszej Strategii nastąpiło w drugiej połowie 2004 roku, można przyjąć, że jej **okres wynosi nieco ponad 10 lat<sup>1</sup>.**
2. Część zadań strategicznych, których realizacja zostanie sfinalizowana w końcowej części drugiej oraz w trzeciej kadencji władz samorządowych prawdopodobnie dostarczy pełnych efektów dopiero po jakimś czasie. Własność ta może dotyczyć również niektórych zadań z kadencji obecnej. Stąd też cele strategiczne i operacyjne mogą zostać osiągnięte dopiero po upływie określonego czasu od wykonania zadań. W Strategii przyjęto, że nastąpi to nie później niż do 2020 roku. Docelowy stan Jeleniej Góry, do którego dąży się za pomocą niniejszej Strategii, to zatem stan po upływie 16 lat, począwszy od dnia jej przyjęcia. **Horyzont czasowy Strategii Rozwoju Jeleniej Góry wynosi zatem 17 lat.**
3. Planowanie strategiczne to planowanie ciągle. Przyjęcie 10 letniego okresu i 17-letniego horyzontu Strategii **nie oznacza, że kolejna Strategia będzie sporządzana za 10-17 lat.** Zmienne otoczenie, pojawiające się nowe szanse i zagrożenia, zmieniające się uwarunkowania prawne oraz wiele innych czynników, przesądzają o tym, że **kolejna Strategia Rozwoju Jeleniej Góry będzie przygotowana wcześniej (najprawdopodobniej za 5-7 lat), lecz ponownie na kolejne 10/17 lat. Okres i horyzont Strategii oddalają się zatem w czasie – są dynamiczne.**

---

<sup>1</sup> Od drugiej połowy roku 2004 do pierwszej połowy roku 2014.



## 7. Wizja i cele strategiczne

### 7.1. Wizja rozwoju miasta

*Jelenia Góra nowoczesnym, europejskim miastem, o wielu funkcjach regionalnych i ponadregionalnych, stanowiącym jeden z głównych ośrodków rozwoju Dolnego Śląska. Miasto, którego rozwój oparty jest o turystykę, przemysł, funkcje uzdrowiskowe, szkolnictwo wyższe, usługi, handel i inne dziedziny działalności. Dysponujące bogatą i powszechnie dostępną infrastrukturą techniczną oraz społeczną. Przyjazne dla przedsiębiorczości i rozwoju rynku pracy. Bezpieczne, estetyczne i czyste. Stwarzające możliwości samorealizacji zawodowej, kulturalnej i sportowo-rekreacyjnej mieszkańców. Wzrastające w poszanowaniu zasad ekorozwoju. Zarządzane w sposób skuteczny i efektywny – korzystające z dobrodziejstw długoterminowego planowania i zarządzania strategicznego*

Dzięki konsekwentnemu ograniczaniu słabości i niedociągnięć rozwojowych oraz eliminowaniu potencjalnych zagrożeń, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów i szans rozwoju Jeleniej Góry, istnieje wysokie prawdopodobieństwo urzeczywistnienia w perspektywie kilkunastu lat następującej wizji jej rozwoju:

- A. *Dzięki konsekwentnie wdrażanej lokalnej polityce gospodarczej, Jelenia Góra stanie się atrakcyjnym partnerem dla inwestorów krajowych i zagranicznych. Stosowany będzie system zachęt i udogodnień, który przyczyni się do rozwoju przedsiębiorczości – zarówno na poziomie małych i średnich firm, jak i dużych przedsiębiorstw szukających nowych, atrakcyjnych miejsc do prowadzenia działalności gospodarczej.*

- B.** *Atrakcyjniejszy* - w swej różnorodności – **będzie lokalny rynek pracy**, oferujący nowe miejsca pracy i czasowe formy zatrudnienia. Miasto znane będzie w regionie i kraju z **otwartości dla potencjalnych pracodawców**. Kontynuowana będzie współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy w zakresie aktywizacji zawodowej bezrobotnych.
- C.** W znacznym stopniu **ograniczone zostanie bezrobocie**. **Polifunkcyjny rozwój miasta** zapewnią nowe przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe. Jelenia Góra stanie się **ośrodkiem przyciągającym wykwalifikowaną i mobilną siłę roboczą**. **Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości zostanie usystematyzowane** dzięki współpracy władz miasta z lokalnymi przedsiębiorcami.
- D.** Dzięki procesom rewitalizacyjnym i nowym inwestycjom oraz intensywnej działalności promocyjnej, **Uzdrowisko Cieplice stanie się znane w Europie i na Świecie**. Powstaną w jego pobliżu **atrakcyjne obiekty turystyczno – rekreacyjne**, jak np. zespół basenów termalnych. Prócz usług uzdrowiskowych kuracjusze i turyści korzystać będą z **bogatej oferty imprez kulturalnych i rekreacyjnych**.
- E.** **Jelenia Góra będzie obszarem intensywnego zagospodarowania turystycznego**, przez co stanie się ważnym elementem na mapach turystycznych Polski i Europy. Znacząco **wzrośnie liczebność turystów** korzystających z walorów miasta, w tym również turystów zagranicznych. **Miasto współpracować będzie z powiatem jeleniogórskim** w zakresie promocji turystyki i organizacji imprez sportowych i kulturalnych.
- F.** **Powstaną nowe centra turystyczno-rekreacyjne**. Dotyczyć to będzie przede wszystkim Sobieszowa w rejonie Zamku Chojnik oraz Jagniatkowa. Stanie się tak za sprawą nowych obiektów i urządzeń infrastrukturalnych, a także dzięki modernizacji istniejących.
- G.** **Samorząd Jeleniej Góry będzie aktywnie kształtował rozwój funkcji turystycznych miasta**. Prowadzone działania będą nie tylko obejmować samodzielną re-

*alizacji stosownych inwestycji oraz działań organizacyjnych, ale również wspieranie inicjatyw prywatnych i społecznych.*

- H. Ograniczeniu ulegną dysproporcje rozwojowe poszczególnych dzielnic miasta.** *Stanie się to przede wszystkim za sprawą wyposażenia dzielnic peryferyjnych we wszystkie współczesne urządzenia infrastrukturalne. Te spośród nich, których cechy sprzyjają rozwojowi wyspecjalizowanych funkcji miejskich i zewnętrznych, będą kształtowane tak, by cechy te w pełni wykorzystać. Dotyczy to m. in. funkcji turystycznych, uzdrowiskowych, rekreacyjnych, produkcyjnych i mieszkalnych.*
- I. Pomimo utraty statusu miasta wojewódzkiego oraz funkcji szkolnictwa i garnizonu wojskowego, Jelenia Góra dzięki posiadanemu i rozwijanemu potencjałowi społeczno-gospodarczemu pozostanie ośrodkiem o silnym oddziaływaniu w skali regionu i kraju.** *Zapewni to realizacja wielu funkcji regionalnych i ponadregionalnych (edukacyjnych, naukowych, przemysłowych, turystycznych, uzdrowiskowych, komunikacyjnych, kulturalnych, sportowych, handlowych, administracyjnych i innych).*
- J. Jelenie Góra będzie miastem o silnych powiązaniach europejskich.** *Działające tu podmioty gospodarcze prowadzić będą kooperację z partnerami zagranicznymi. Z usług turystycznych, rekreacyjnych i uzdrowiskowych korzystać będą liczni mieszkańcy Unii Europejskiej. Samorząd miejski, jego jednostki i inne podmioty realizować będą szereg działań o charakterze transgranicznym. Dzięki ich działalności do Jeleniej Góry trafiać będą środki finansowe z unijnych funduszy strukturalnych. Zarówno w realizacji przedsięwzięć, jak i pozyskiwaniu na nie środków, bardzo istotną rolę pełnić będzie współdziałanie z Euroregionem Nysa. Współpracę z partnerami zagranicznymi prowadzić będą również placówki szkolnictwa i nauki oraz liczne organizacje pozarządowe. Całość obrazu europejskości miasta dopełniać będą liczne transgraniczne, prywatne i zawodowe powiązania jego mieszkańców.*

- K.** *Znacznie doskonalszy niż dziś będzie układ komunikacyjny miasta. Większość dróg posiadać będzie równe i trwałe nawierzchnie. Dokończona zostanie „obwodnica północna” i wybudowana „obwodnica południowa”. Władze miasta aktywnie zabiegać będą o wzmocnienie roli Jeleniej Góry, jako ośrodka tranzytowego na szlakach drogowych z północy na południe i z zachodu na wschód. Zmodernizowane lotnisko wykorzystywane będzie przez regionalnych przewoźników, turystów i biznesmenów. Funkcjonować będą połączenia kolejowe z większymi ośrodkami w kraju.*
- L.** *Dzięki nowoczesnej bazie materialnej i profesjonalnym programom edukacyjnym, młodzież szkół podstawowych, gimnazjów i szkół średnich będzie mogła w Jeleniej Górze zdobywać wiedzę oraz rozwijać swoje różnorodne zainteresowania. System szkolnictwa otwierał będzie drogę zarówno na studia wyższe, jak i do kariery zawodowej.*
- M.** *Jelenia Góra będzie znaczącym ośrodkiem akademickim. Rozwojowi miasta w tym zakresie sprzyjać będzie realizacja lokalnej polityki wspierania szkolnictwa wyższego. Miasto stanie się ośrodkiem przyjaznym studentom i gwarantującym im możliwość nowoczesnego kształcenia.*
- N.** *Standard warunków zamieszkiwania i obsługi ludności Jeleniej Góry ulegnie zdecydowanej poprawie, a dzięki wzmocnieniu polifunkcyjnego charakteru lokalnej gospodarki stworzone zostaną stabilne podstawy ekonomiczne by poprawa ta następowała systematycznie.*
- O.** *Jelenia Góra, dzięki konsekwentnej realizacji polityki ekorozwoju, będzie miastem o wysokiej jakości wszystkich komponentów środowiska przyrodniczego. Wysoka jakość środowiska, rewitalizacja istniejącej zabytkowej zabudowy, poprawa ładu przestrzennego i estetyki, stanowiąc będą istotne impulsy rozwoju funkcji uzdrowiskowej i turystyczno-wypoczynkowej miasta.*

- P.** *Jelenia Góra będzie nadal miastem przedsięwzięć kulturalnych i rekreacyjnych. Wzrośnie przy tym liczba prestiżowych przedsięwzięć o charakterze międzynarodowych. Mieszkańcy miasta i turyści korzystać będą mogli z wielu różnorodnych obiektów i usług gwarantujących im możliwość samorealizacji w sferze kultury i rozrywki.*
- Q.** *Rozwój miasta odbywał się będzie z pełnym poszanowaniem dziedzictwa kultury niematerialnej i materialnej. Zostanie ono otoczone poddane działaniom sanacyjnym i promocyjnym. Działania prewencyjne będą zabezpieczać najcenniejsze jego składniki przed degradacją.*
- R.** *Współpraca z innymi gminami powiatu jeleniogórskiego oraz instytucjami regionalnymi zapewni lepszą promocję miasta i regionu. Udział w projektach euroregionalnych i międzynarodowych podniesie znaczenie miasta w świecie i przyciągnie nowych turystów i inwestorów.*
- S.** *Jelenia Góra stanie się atrakcyjnym miastem dla osób poszukujących dogodnego miejsca do osiedlenia. Dostępne będą uzbrojone, atrakcyjne tereny pod jednorodzinne i wielorodzinne budownictwo mieszkaniowe.*
- T.** *Urząd Miasta i jednostki miasta funkcjonować będą w oparciu o najnowocześniejsze systemy zarządzania jakością. Funkcjonował będzie stabilny system komunikacji władz ze społecznością i przedsiębiorcami.*
- U.** *Unowocześniony zostanie system komunikacji miejskiej. Poprawione zostaną warunki ruchu samochodowego, co sprzyjać będzie płynności ruchu. Usprawniona zostanie sieć parkingów. Tabor autobusowej komunikacji miejskiej zostanie zmodernizowany, a rozkłady jazdy zoptymalizowane do potrzeb lokalnej społeczności.*
- V.** *Rozwiązane zostaną problemy związane z zaopatrzeniem wszystkich mieszkańców w niezbędne media oraz odbiorem nieczystości i odpadów. Usprawniony i*

*rozwinęty zostanie system gospodarki odpadami i segregacja odpadów.*

- W.** *Jedną z cech charakterystycznych Jeleniej Góry będzie wysoka aktywność władzy i społeczności lokalnej. Władze samorządowe będą aktywnie promować zarówno walory turystyczne, jak i gospodarcze miasta. Samorząd miasta, wykorzystywał będzie szereg pozabudżetowych źródeł finansowania rozwoju lokalnego.*
- X.** *Jelenia Góra charakteryzować się będzie wysokim poziomem bezpieczeństwa i porządku publicznego. Mieszkańcy, turyści i kuracjusze czuć się będą bezpiecznie.*
- Y.** *Samorząd Jeleniej Góry będzie systematycznie i konsekwentnie realizował przyjmowane programy oraz aktualizował cele strategiczne i operacyjne co pozwoli na tworzenie nowych wizji i kierunków rozwoju miasta.*
- Z.** *Mieszkańcy uznawać będą Jelenią Górę za własną małą ojczyznę, w której istnieje wysokie prawdopodobieństwo na realizację własnych marzeń. Zjawisko to, nie tylko obniży motywację do trwałego opuszczania miasta, ale stanie się bodźcem przyciągającym młodych, wykształconych oraz aktywnych społecznie i gospodarczo ludzi.*

### 7.3. Cele strategiczne

#### ***Cel strategiczny 1 – Wysoki poziom rozwoju i wzrostu gospodarczego***

*Rozwój gospodarczy Jeleniej Góry to indywidualne i zbiorowe, pozytywne przekształcenia zbiorowości lokalnych podmiotów gospodarczych, tzn. przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie miasta oraz oddziałów, zakładów, filii i innych placówek podmiotów mających swoją główną siedzibę poza Jelenią Górą. Przekształcenia te należy utożsamiać przede wszystkim z doskonaleniem oraz wprowadzaniem nowych produktów, usług i towarów, unowocześnianiem technologii wytwarzania, rozszerzaniem rynków zbytu, zwiększaniem skuteczności i efektywności wytwarzania, zmianami formy prawnej działalności oraz korzystnymi zmianami struktury kapitałowej.*

*Rozwój gospodarczy to jednocześnie takie przekształcenia lokalnych podmiotów gospodarczych, dzięki którym unikają one sytuacji pozostawania w roli bariery rozwoju lokalnego odbywającego się na płaszczyźnie ekologicznej i społecznej. Rozwój przedsiębiorstwa skutkujący istotnym, ujemnym bilansem korzyści i kosztów szeroko rozumianych struktur Jeleniej Góry nie może być zatem traktowany jako zjawisko pożądane i korzystne. Zawartość merytoryczna rozwoju gospodarczego obejmuje bowiem proces, zgodnej z wymogami ekologii i preferencjami społecznymi, ewolucji podmiotów gospodarczych.*

W niniejszej Strategii jako element rozwoju gospodarczego traktowana jest również *wypadkowa skłonności mieszkańców Jeleniej Góry do podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek i umiejętności prowadzenia takiej działalności.*

Rozwój gospodarczy Jeleniej Góry jest wartością nadrzędną, jednak obejmuje swym zakresem merytorycznym również *wzrost gospodarczy*. Składają się nań takie zjawiska, jak zwiększanie ilościowego zakresu wytwarzanych tu wyrobów, świadczonych usług i sprzedawanych towarów, zwiększanie zatrudnienia, odtwórcze i powielające procesy inwestycyjne oraz tworzenie nowych podmiotów gospodarczych w aktywnych już obszarach działalności gospodarczej. Wprowadzenie zagadnienia wzrostu gospodarczego do omawianego celu strategicznego Jeleniej Góry wynika z przeświadczenie, że *miastu potrzebne są również te przekształcenia sfery gospodarczej, które*

*wprawdzie nie mają wiele wspólnego ze szczególnie pożądanym rozwojem gospodarczym, ale znacząco wzmacniają je ekonomicznie dostarczając dochodów mieszkańcom, przedsiębiorcom i budżetowi miasta.* Podobnie jak w wypadku zmian strukturalnych, tak i wzrost ilościowy musi odpowiadać wymaganiom zgodności z rozwojem na płaszczyźnie społecznej i środowiskowej.

## ***Cel strategiczny 2 – Wysoki poziom rozwoju społecznego***

*Rozwój społeczny Jeleniej Góry* odbywa się poprzez poprawę warunków i rozszerzenie zakresu opieki zdrowotnej, oświaty, nauki, kultury, sportu, rekreacji, komunikacji, bezpieczeństwa i porządku publicznego, mieszkalnictwa, poprzez osiągnięcie akceptowanego poziomu opieki społecznej itp. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż *poprawa ta polega nie tylko na wzroście ilości i jakości świadczonych na rzecz mieszkańców usług oraz działalności prowadzonej przez mieszkańców indywidualnie lub w różnego rodzaju gremiach.* Bardzo istotnym elementem rozwoju społecznego Jeleniej Góry jest również, *wzrost efektywności ich wytwarzania (jej prowadzenia)*, będący np. wynikiem przekształceń lokalizacyjnych, organizacyjnych, prawnych, czy też kompleksowych procesów restrukturyzacyjnych.

*Rozwój społeczny Jeleniej Góry nie może być utożsamiany z bezwzględnym rozwojem wszystkich jego składników.* Niektóre spośród nich nie są jego stymulantami. Wydaje się, iż głównym wyjątkiem jest opieka społeczna oraz inne systemy indywidualnego wspierania mieszkańców miasta przy użyciu finansów publicznych. Te formy działań samorządu miejskiego muszą być traktowane jako zmienne w czasie nominanty<sup>1</sup>. *Ich maksymalizacja posiada bowiem charakter demotywuujący, hamuje elementarne przejawy kreatywności i rodzi postawy roszczeniowe.* Właściwe jest więc dążenie do takiego ich poziomu i struktury, które zapewnią powszechnie akceptowalne minimum warunków życia jeleniogórczyków pozbawionych możliwości samodzielnego utrzymania, przy jednoczesnym zachowaniu pożądanym, czyli aktywnych postaw społecznych. Warto również zaznaczyć, iż owo minimum zmienia swoją faktyczną treść wraz z postępującym rozwojem gospodarczym i cywilizacyjnym Jeleniej Góry oraz państwa.

<sup>1</sup> Nominantą jest taka wartość cechy, która jest najkorzystniejsza (nie maksymalna i nie minimalna) z punktu widzenia danego celu.



Uwagę należy zwrócić również na fakt, iż kreowanie rozwoju społecznego Jeleniej Góry nie może być traktowane jedynie jako rozwijanie zakresu usług samorządowych. Ważnym elementem tej kreacji musi stać się tworzenie warunków dla rozwoju aktywności mieszkańców. Oznacza to, że rola władz musi w pewnym zakresie ewoluować od inicjowania, organizowania, realizowania i zachęcania do konsumpcji usług samorządowych w kierunku tworzenia warunków i szerokiego wspierania inicjatyw społecznych.

Bardzo istotną własnością rozwoju społecznego Jeleniej Góry musi stać się jego *równoległość w stosunku do rozwoju gospodarczego. Koncentracja na zaspokajaniu zbiorowych potrzeb mieszkańców Jeleniej Góry oraz tworzeniu warunków do samodzielnego zaspokajania potrzeb zbiorowych i indywidualnych, bez równoległego zapewnienia gospodarczej, a co za tym idzie finansowej bazy działań skutkować będzie wieloma negatywnymi zjawiskami.* Spośród nich wymienić można wzrost wydatków bieżących i spadek możliwości inwestycyjnych samorządu miasta, spadek jakości samorządowych usług publicznych, zmniejszenie skłonności do aktywności gospodarczej i przedsiębiorczości mieszkańców, zmniejszenie możliwości mieszkańców w zakresie zaspokajania potrzeb. Podsumowując, *rozwój społeczny Jeleniej Góry powinien mieć fundament w postaci dynamicznego i długookresowego rozwoju gospodarczego.*

### ***Cel strategiczny 3 – Utrzymanie ewolucji gospodarki i sfery społecznej miasta w ramach ekorozwoju***

Ekorozwój jest kluczową kategorią polityki ekologicznej. Jest definiowany jako paradygmat rozwoju, model rozwoju, koncepcja rozwoju, a nawet jako sposób myślenia lub jako strategia postępowania. W Strategii Rozwoju Jeleniej Góry *ekorozwój oznacza taki sposób zarządzania zasobami środowiska, który umożliwia ich gospodarcze i społeczne wykorzystanie przy jednoczesnym ich zachowaniu w postaci możliwie zbliżonej do pierwotnej, tak aby w przyszłości mogły być dalej gospodarczo i społecznie wykorzystywane. Kategoria ekorozwoju Jeleniej Góry obejmuje również sanację lub odtworzenie zdegradowanych wcześniej składników lokalnego środowiska<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> Więcej informacji na temat ekorozwoju w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry zawarto w rozdziale 2.2.

## 8. Cele operacyjne

Celom strategicznym podporządkowane są *cele operacyjne*. Cele operacyjne prowadzą do osiągnięcia stanu syntetycznie ujętego w brzmieniu celów strategicznych. Są etapami na drodze do ich osiągnięcia lub ich elementami składowymi.

1. *Pozyskanie inwestycji zewnętrznych.*
2. *Rozwój istniejących na terenie Jeleniej Góry podmiotów gospodarczych.*
3. *Utrzymanie wysokiego poziomu zróżnicowania struktury funkcjonalnej oraz korzystnego poziomu udziału sektora usług gospodarce miasta.*
4. *Uzyskanie wysokiej pozycji konkurencyjnej Jeleniej Góry na rynku inwestycyjnym.*
5. *Zagospodarowanie mienia publicznego nie pełniącego użytecznych funkcji.*
6. *Dostosowanie struktury popytu i podaży na jeleniogórskim rynku pracy.*
7. *Utrzymanie niskiego poziomu bezrobocia.*
8. *Rozwój szkolnictwa wyższego i nauki.*
9. *Zapewnienie wysokiego poziomu szkolnictwa podstawowego i średniego oraz opieki przedszkolnej.*
10. *Ograniczenie zjawiska patologii społecznych oraz jej przyczyn i skutków.*
11. *Intensyfikacja dialogu społecznego.*
12. *Modernizacja i rozbudowa wewnętrznej i zewnętrznej komunikacyjnej infrastruktury technicznej oraz systemów usług komunikacyjnych.*
13. *Rozbudowa systemów wodociągowych i kanalizacyjnych.*
14. *Ograniczenie dysproporcji rozwojowych poszczególnych dzielnic miasta.*

15. *Podniesienie poziomu estetyki miasta.*
16. *Zapewnienie mieszkańcom, turystom i kuracjom Jeleniej Góry warunków do kreowania i korzystania z działalności kulturalnej.*
17. *Zapewnienie mieszkańcom Jeleniej Góry, turystom i kuracjom warunków do uprawiania sportu, turystyki i rekreacji.*
18. *Rozwój systemu mieszkalnictwa i osiedleńczych usług komunalnych.*
19. *Zapewnienie akceptowanego przez społeczność miasta poziomu opieki zdrowotnej.*
20. *Zapewnienie akceptowanego przez społeczność miasta poziomu opieki socjalnej i pomocy społecznej.*
21. *Zapewnienie osobom niepełnosprawnym możliwości pełniejszego funkcjonowania w społeczeństwie.*
22. *Wykorzystanie aktywności społecznej mieszkańców Jeleniej Góry w kreowaniu jej rozwoju.*
23. *Poprawa jakości funkcjonowania administracji samorządowej.*
24. *Zapewnienie wysokiego poziomu porządku i bezpieczeństwa publicznego.*
25. *Stworzenie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami.*
26. *Rewitalizacja zdegradowanych terenów miejskich, przemysłowych i powojсковych.*
27. *Podniesienie poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców.*
28. *Zapewnienie wysokiej jakości wód powierzchniowych i podziemnych.*
29. *Zapewnienie wysokiej jakości powietrza atmosferycznego.*
30. *Rozwój prośrodowiskowych systemów energetycznych i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii.*
31. *Wdrożenie prośrodowiskowych systemów zarządzania.*
32. *Ograniczenie poziomu hałasu i zanieczyszczenia gleb.*
33. *Wzrost liczby mieszkańców miasta.*

## 9. Zadania strategiczne

**S**trategia to wybór !

*Nie istnieje możliwość zaspokojenia w krótkim okresie czasu wszystkich potrzeb odczuwanych przez mieszkańców Jeleniej Góry i funkcjonujące tu podmioty gospodarcze oraz różnorodne instytucje i organizacje.* Powodem jest ograniczoność zasobów finansowych, czasowych, kadrowych, przestrzennych i środowiskowych stojących w dyspozycji samorządu oraz jego obecnych i potencjalnych partnerów współpracy strategicznej. Oczywiście, ograniczenia te nie są wyłączną właściwością Jeleniej Góry. Są naturalnym zjawiskiem towarzyszącym rozwojowi wszystkich jednostek samorządu terytorialnego. Dodatkową barierę tworzą niektóre ograniczenia i rozwiązania prawne stanowiące element polskiego modelu samorządu terytorialnego.

*W tej sytuacji nieracjonalnym byłoby konstruowanie Strategii Rozwoju Jeleniej Góry, jako bardzo obszernego wykazu działań odpowiadających na wszystkie obecne i przyszłe oczekiwania, wszystkich użytkowników tego miasta. Strategia przypominająca listę życzeń z pewnością znalazłaby akceptację osób nieświadomych nierealności zobowiązań zaciąganych tą drogą przez samorząd u jeleniogórczan, lecz bez wątpienia w niewielkim stopniu przyczyniłaby się do rozwoju miasta.* Prowadziłaby bowiem do wielu negatywnych, a jednocześnie trwałych zjawisk, m. in. takich jak:

- a) zaniechanie realizacji zadań mających największe znaczenie dla rozwoju Jeleniej Góry, na rzecz działań o znacznie mniejszym potencjale pozytywnych skutków,
- b) rozproszenie środków między wiele przedsięwzięć skutkujące wzrostem łącznych kosztów i łącznego czasu ich realizacji,
- c) wstrzymywanie przedsięwzięć niezakończonych,
- d) zaniechanie realizacji większości zadań ze względu na brak źródeł ich finansowania,
- e) utrata wiarygodności władz samorządowych jako niezdolnych do zarządzania strategicznego,
- f) frustracja znacznej części społeczności lokalnej wywołana niespełnieniem wcześniejszych (nierealnych) obietnic,

- g) utrata korzyści synergicznych i mnożnikowych wynikających nieprzypadkowej, sekwencyjnej lub równoległej realizacji zadań („efekt domina”),
- h) zignorowanie najważniejszych szans i zagrożeń Jeleniej Góry poprzez koncentrację działań na sprawach mniej istotnych.

***Konieczny jest zatem wybór tego co najważniejsze, czyli strategiczne.*** W Strategii Rozwoju Jeleniej Góry dokonano go odpowiednio konstruując wykaz ***zadań strategicznych, czyli przedsięwzięć organizacyjnych, modernizacyjnych, inwestycyjnych, prawotwórczych i restrukturyzacyjnych, których realizacja jest warunkiem osiągnięcia celów operacyjnych, a pośrednio celów strategicznych.*** Wybór ten został oparty na analizie strategicznej, która została zaprezentowana w rozdziale nr 4, a także na analizie znaczenia poszczególnych zadań dla rozwoju gospodarczej, społecznej i środowiskowej sfery Jeleniej Góry. Pod uwagę wzięto szereg czynników takich jak np. zasięg przestrzenny, czas i rozmiary kosztów realizacji, źródła finansowania, rodzaj, wartość, rozmiar skutków realizacji oraz okres ich istnienia.

Wybór zadań strategicznych nie został ograniczony do konstrukcji samego wykazu. Znajdujące się w nim ***zadania poddano podziałowi.*** Pierwszy z nich polegał na zróżnicowaniu okresu ich realizacji natomiast drugi sprowadza się do wyróżnienia tych zadań, które powinny zostać objęte szczególną uwagą i zaangażowaniem władz samorządowych ze względu na:

- a) najrozleglejsze, najsilniejsze i najdłuższe pozytywne skutki dla Jeleniej Góry i jej mieszkańców,
- b) oczekiwania największych grup mieszkańców Jeleniej Góry i funkcjonujących tu podmiotów gospodarczych oraz organizacji i instytucji,
- c) bezwzględną konieczność poszanowania wymogów ekorozwoju.

Ponadto, w celu zwiększenia przejrzystości Strategii, poszczególne zadania strategiczne otrzymały oznaczenia informujące o roli władz lokalnych w ich realizacji. Wskazano również przedsięwzięcia charakteryzujące się stosunkowo niskimi kosztami realizacji, przez co mogą być realizowane w pierwszej kolejności. Całość metodyki znakowania została zaprezentowana w kolejnym podrozdziale.

## 9.1. Oznaczenia i cechy

*Oznaczenia zadań strategicznych wyrażające ich zróżnicowanie ze względu na okres realizacji:*

- A** - zadania, których rozpoczęcie i zakończenie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych),
- zadania, które zostały już rozpoczęte, a których zakończenie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych),
- B** - zadania, których rozpoczęcie i zakończenie powinno mieć miejsce w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- A-B** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- zadania, które zostały już rozpoczęte, a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych),
- B-C** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2007-2010** (przyszła kadencja władz samorządowych), a których zakończenie najprawdopodobniej nastąpi po roku 2010,
- A-C** - zadania, których rozpoczęcie powinno nastąpić w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), i które powinny być realizowane permanentnie,
- zadania, które zostały już rozpoczęte, i które powinny być realizowane permanentnie,
- A, A-B**- zadania, które polegają na opracowaniu programu integrującego wiele różnorodnych działań, przy czym program powinien zostać opracowany w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), natomiast realizacja programu powinna nastąpić w okresie **A-B**

**A, A-C** - zadania, które polegają na opracowaniu programu integrującego wiele różnorodnych działań, przy czym program powinien zostać opracowany w latach **2004-2006** (bieżąca kadencja władz samorządowych), natomiast realizacja programu powinna mieć charakter permanentny,

**Oznaczenia zadań strategicznych wyrażające ich zróżnicowanie ze względu na znaczenie dla rozwoju Jeleniej Góry:**

**S** - zadania o największym znaczeniu dla rozwoju gospodarczej lub/i społecznej lub/i środowiskowej sfery Jeleniej Góry, przez co powinny zostać objęte szczególną uwagą i zaangażowaniem władz samorządowych,

**P** - pozostałe zadania strategiczne Jeleniej Góry,

**Oznaczenia zadań strategicznych wyrażające ich zróżnicowanie ze względu rolę samorządu lokalnego w ich realizacji:**

**U** - zadania strategiczne, korespondujące z zadaniami ustawowymi samorządu gminnego, których jedynym lub głównym wykonawcą będzie samorząd Jeleniej Góry,

**F** - zadania strategiczne fakultatywne, których jedynym lub głównym wykonawcą będzie samorząd Jeleniej Góry,

**W** - zadania strategiczne fakultatywne, w realizacji których samorząd Jeleniej Góry pełnić będzie rolę inicjatora, współwykonawcy, koordynatora, źródła finansowania, wsparcia merytorycznego, kadrowego, informacyjnego lub pośrednika w negocjacjach związanych z zadaniem. Wspierająca rola samorządu miasta niejednokrotnie wynika również z nazwy zadania.

**Pozostałe oznaczenia**

**N** - zadanie wymagające niewielkich nakładów pieniężnych.

## 9.2. Wykaz

Tabela 9. Wykaz zadań strategicznych Jeleniej Góry.

<b>l.p.</b>	<b>Nazwa zadania strategicznego</b>	<b>Okres</b>	<b>Ranga</b>	<b>Rola</b>
<b>SFERA GOSPODARCZA</b>				
1.	Opracowanie i wdrożenie „Programu Lokalnej Polityki Gospodarczej Miasta Jelenia Góra”.	A, A-C	S	F
2.	Opracowanie i wdrożenie „Programu Promocji Gospodarczej Miasta Jelenia Góra”.	A, A-B	S	U, F
3.	Realizacja działań przewidzianych dla samorządu Jeleniej Góry w „Strategii Rozwoju Turystyki w Mieście Jelenia Góra i w Powiecie Jeleniogórskim”.	A-C	S	U, F
4.	Aktywizacja zawodowa bezrobotnych mieszkańców Jeleniej Góry: a) opracowanie i wdrożenie „Programu Aktywizacji Zawodowej Bezrobotnych Mieszkańców Jeleniej Góry”, b) kontynuacja programu „Pierwsza Praca”.	A, A-B A, A-B A-B	S S S	F F F
5.	Opracowanie analiz zasadności utworzenia: Jeleniogórskiego Parku Przemysłowego, Parku Technologicznego oraz Jeleniogórskiego Inkubatora Przedsiębiorczości.	A	S	F
6.	W sytuacji pozytywnego wyniku analiz wykonanych w ramach realizacji zada-	A-B	S	F



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>l.p.</b>	<b>Nazwa zadania strategicznego</b>	<b>Okres</b>	<b>Ranga</b>	<b>Rola</b>
	nia nr 5 opracowanie stosownych projektów oraz partycypacja miasta w ich realizacji.			
7.	<b>Poprawa standardu handlu na targowiskach miejskich.</b>	<b>A-B</b>	<b>P</b>	<b>U</b>
8.	<b>Opracowanie i wdrożenie „Programu Wspierania Rozwoju Uzdrawiska Cieplice”</b> obejmującego m. in. przebudowę Placu Piastowskiego, rewitalizację terenów zielonych, remont Teatru Zdrojowego i innych obiektów uzdrawiska.	<b>A, A-B</b>	<b>S</b>	<b>U, F, W</b>
9.	<b>Rozwój systemu konsultacji władz lokalnych z jeleniogórką sferą biznesu.</b> <i>a) wdrożenie systemu konsultacji władz lokalnych z jeleniogórką sferą biznesu,</i> <i>b) prowadzenie badań ankietowych lokalnych podmiotów gospodarczych.</i>	<b>A-C</b> A, A-C A-C	<b>P, N</b> P, N P, N	<b>F</b> F F
10.	<b>Wsparcie modernizacji lotniska.</b>	<b>A-B</b>	<b>P</b>	<b>W</b>
11.	<b>Wsparcie tworzenia turystycznych kolei regionalnych – Kolej Sudecka.</b>	<b>A-B</b>	<b>P</b>	<b>W</b>
12.	<b>Prowadzenie działań na rzecz zagospodarowania terenów i obiektów nie będących własnością miasta:</b> <i>a) powojskowych,</i> <i>b) poszpitalnych,</i> <i>c) przemysłowych,</i> <i>d) innych, posiadających znaczący potencjał gospodarczy.</i>	<b>A-C</b>	<b>S, P, N</b>  S, N S, N S, N P, N	<b>F</b>  F F F F
13.	<b>Lobbying na rzecz oraz wsparcie ponadlokalnych inwestycji i decyzji sprzyjają-</b>	<b>A-C</b>	<b>P, N</b>	<b>F</b>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p><b>cych rozwojowi sfery gospodarczej Jeleniej Góry, w tym na rzecz:</b></p> <p><i>a) inwestycji drogowych o znaczeniu ponadlokalnym,</i></p> <p><i>b) decyzji lokalizacyjnych dotyczących instytucji administracji publicznej,</i></p> <p><i>c) utrzymania i odtworzenia połączeń kolejowych,</i></p> <p><i>d) aktywizacji działań z zakresu promocji gospodarczej regionu jeleniogórskiego prowadzonych przez samorządowe władze wojewódzkie.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>P, N</p> <p>P, N</p> <p>P, N</p> <p>P, N</p>	<p>F</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p>
14.	<p><b>Pozyskanie inwestorów oraz wsparcie realizacji inwestycji:</b></p> <p><i>a) służących wykorzystaniu zasobów wód termalnych,</i></p> <p><i>b) służących zagospodarowaniu znaczących zasobów majątku ulegającego dekapitalizacji,</i></p> <p><i>c) tworzących znaczącą liczbę miejsc pracy,</i></p> <p><i>d) o znacznej wartości,</i></p> <p><i>e) lokalizowanych w strefach koncentracji gospodarczej,</i></p> <p><i>f) realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>S</p> <p>S</p> <p>S</p> <p>S</p> <p>S</p> <p>S</p>	<p>F, W</p> <p>F, W</p> <p>F, W</p> <p>F, W</p> <p>F, W</p> <p>F, W</p>
15.	<p><b>Wspieranie realizacji inwestycji podejmowanych przez podmioty gospodarcze zarejestrowane na terenie miasta.</b></p>	<p>A-C</p>	<p>S</p>	<p>W</p>
16.	<p><b>Promowanie podmiotów gospodarczych podejmujących działania na rzecz miasta.</b></p>	<p>A-C</p>	<p>P</p>	<p>F</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>l.p.</b>	<b>Nazwa zadania strategicznego</b>	<b>Okres</b>	<b>Ranga</b>	<b>Rola</b>
17.	<b>Rozwój progospodarczej współpracy międzysamorządowej:</b>	A-C	P	U, F
	<i>a) z samorządami powiatowymi i wojewódzkim,</i>	A-C	P	U, F
	<i>b) z samorządami gmin sąsiednich,</i>	A-C	P	U, F
	<i>c) z samorządami i innymi podmiotami zagranicznymi.</i>	A-C	P	F
18.	<b>Utworzenie Jeleniogórskiego Banku Ofert Inwestycyjnych i Kooperacyjnych.</b>	A-C	P	F
19.	<b>Prawne i infrastrukturalne przygotowanie terenów pod inwestycje gospodarcze:</b>	A-C	S	U
	<i>a) rozwój terenów między linią kolejową a drogą nr 3 jako regionalnej strefy rozwoju przedsiębiorczości,</i>	A-B	S	U
	<i>b) stałe przygotowywanie pod inwestycje pozostałych terenów.</i>	A-C	S	U
<b>SFERA SPOŁECZNA</b>				
20.	<b>Realizacja „Powiatowego Programu Zapobiegania Przestępczości oraz Ochrony Obywateli i Porządku Publicznego Miasta Jeleniej Góry i Powiatu Jeleniogórskiego na lata - 2003 – 2006” w części dotyczącej Jeleniej Góry, w tym:</b>	A	S, P	U, F
	<i>a) zmniejszenie poziomu bezpośredniego zagrożenia przestępczością,</i>	A	S	U, F
	<i>b) minimalizacja zjawiska niszczenia mienia publicznego,</i>	A	P	U, F
	<i>c) podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w szkołach,</i>	A	S	U, F
	<i>d) prowadzenie działań edukacyjnych w zakresie zagrożeń,</i>	A	S	U, F
	<i>e) uruchomienie działań z zakresu interwencji kryzysowej,</i>	A	S	U, F

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>f) przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym,</p> <p>g) zwiększenie bezpieczeństwa ruch drogowego,</p> <p>h) nagradzanie i promocja osób oraz organizacji wyróżniających się w zapewnieniu porządku i bezpieczeństwa publicznego,</p> <p>i) zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa pożarowego,</p> <p>j) zakończenie procesu tworzenia Centrum Powiadamiania Ratunkowego,</p> <p>k) udoskonalenie i zapewnienie sprawnego wykonania procedur postępowania w przypadku klęsk żywiołowych.</p>	<p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A</p>	<p>S</p> <p>S</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>S</p> <p>S</p>	<p>U, F</p> <p>U, F</p> <p>U, F</p> <p>U</p> <p>U</p> <p>U</p>
21.	<p><b>Opracowanie i wdrożenie „Programu poprawy poziomu bezpieczeństwa publicznego mieszkańców Jeleniej Góry na lata 2007 - 2010” lub „Powiatowego Programu Zapobiegania Przestępczości oraz Ochrony Obywateli i Porządku Publicznego Miasta Jeleniej Góry i Powiatu Jeleniogórskiego na lata - 2007 – 2010”.</b></p>	A, B	S	U, F
22.	<p><b>Rozwój systemów opieki medycznej:</b></p> <p>a) zapewnienie bezpieczeństwa medycznego w zakresie leczenia podstawowego,</p> <p>b) wsparcie funkcjonowania lokalnego systemu ratownictwa medycznego,</p> <p>c) wsparcie działań na rzecz zabezpieczenia specjalistycznej opieki medycznej na bazie obecnego SPZOZ Szpital Wojewódzki w Jeleniej Górze,</p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>S</p> <p>S</p> <p>S</p> <p>S</p>	<p>U, F, W</p> <p>U</p> <p>U</p> <p>W</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<i>d) coroczna realizacja „Programu profilaktyki chorób i promocji zdrowia dla mieszkańców Jeleniej Góry”.</i>	A-C	S	F
23.	<b>Poprawa estetyki miasta:</b> <i>a) poprawa estetyki głównych miejsc publicznych,</i> <i>b) utrzymanie czystości ciągów komunikacyjnych,</i> <i>c) wspieranie działań podmiotów niekomunalnych skutkujących poprawą poziomu estetyki miasta,</i> <i>d) poprawa estetyki podwórzy w centrum miasta.</i>	<b>A-C</b> A-C A-C A-C A-C	<b>P</b> P P P P	<b>U</b> U U F U
24.	<b>Rozwój bazy i działalności sportowo-rekreacyjnej:</b> <i>a) budowa nowoczesnego obiektu sportowo-rekreacyjnego z krytym basenem i lodowiskiem,</i> <i>b) budowa hali sportowo-widowiskowej na os. Zabobrze,</i> <i>c) dostosowanie istniejących obiektów sportowych do potrzeb osób niepełnosprawnych,</i> <i>d) wspieranie bieżącej działalności klubów sportowych,</i> <i>e) modernizacja istniejących boisk sportowych,</i> <i>f) organizacja na terenie miasta imprez sportowych o zasięgu regionalnym i ponadregionalnym,</i>	<b>A-B</b> A-B B-C A-C A-C A-C A-C	<b>P</b> P P P P P P	<b>U</b> U U U U, F U F

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p><i>g) rozbudowa miejskiej sieci dróg rowerowych,</i></p> <p><i>h) integracja miejskiej sieci dróg rowerowych z euroregionalną siecią szlaków rowerowych</i></p> <p><i>i) zagospodarowanie niewykorzystywanych obiektów sportowych i rekreacyjnych.</i></p> <p><i>j) promocja sportu i rekreacji,</i></p> <p><i>k) budowa szlaków rowerowych i tras narciarstwa biegowego w Jagniątkowie.</i></p> <p><i>l) wspieranie kompleksowego zagospodarowania turystycznego rejonu Zamku Chojnik .</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>F</p> <p>F</p> <p>U, F</p> <p>U</p> <p>U, F</p> <p>U, F</p>
25.	<p><b>Rozwój systemu usług kulturalnych:</b></p> <p><i>a) organizacja oraz wspieranie organizacji na terenie miasta imprez kulturalnych o ponadlokalnej randze,</i></p> <p><i>b) opracowanie i wdrożenie „Programu promocji kultury i historii regionu jeleniogórskiego”,</i></p> <p><i>c) wspieranie organizacji społecznych i osób fizycznych w realizacji przedsięwzięć kulturalnych,</i></p> <p><i>d) zapewnienie warunków techniczno-organizacyjnych do aktywizacji kulturalnej mieszkańców miasta,</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A, A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U, F, W</p> <p>U, F, W</p> <p>F, W</p> <p>W</p> <p>U</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>e) tworzenie warunków dla częściowego lub całkowitego samofinansowania wybranych przedsięwzięć i form działalności kulturalnej jednostek organizacyjnych miasta,</p> <p>f) sanacja materialnych oraz niematerialnych elementów dziedzictwa kulturowego miasta,</p> <p>g) prowadzenie stałych konsultacji samorządu z lokalnymi przedstawicielami środowisk kultury,</p> <p>h) rozbudowa zasobów bibliotek publicznych,</p> <p>i) rozbudowa bazy muzealnej.</p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U</p> <p>U, F</p> <p>F</p> <p>U</p> <p>U</p>
26.	<p><b>Wspieranie umacniania akademickiej pozycji Jeleniej Góry:</b></p> <p>a) wspieranie rozbudowy bazy materialnej uczelni wyższych,</p> <p>b) wspieranie rozwoju transgranicznej współpracy akademickiej,</p> <p>c) fundowanie stypendiów i nagród dla najzdolniejszych studentów jeleniogórskich uczelni wyższych,</p> <p>d) wsparcie utworzenia miejsca działalności studenckiej,</p> <p>e) wsparcie utworzenia czasopisma jeleniogórskich uczelni wyższych,</p> <p>f) wspieranie naukowej i dydaktycznej działalności uczelni wyższych,</p> <p>g) dążenie do utworzenia samodzielnej uczelni uniwersyteckiej.</p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p><b>S, P</b></p> <p>S</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p><b>F, W</b></p> <p>W</p> <p>W</p> <p>F</p> <p>W</p> <p>W</p> <p>W</p> <p>F</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
27.	<p><b>Rozwój systemu edukacji podstawowej, średniej oraz zawodowej:</b></p> <p><i>a) podnoszenie merytorycznej i technicznej jakości kształcenia w szkołach wszystkich szczebli,</i></p> <p><i>b) kontynuacja restrukturyzacji sieci placówek szkolnych,</i></p> <p><i>c) wspieranie procesu podnoszenia kwalifikacji nauczycieli,</i></p> <p><i>d) zwiększenie zakresu i dostępności zajęć pozalekcyjnych,</i></p> <p><i>e) usamodzielnienie i rozwinięcie działalności Centrum Kształcenia Ustawicznego,</i></p> <p><i>f) utworzenie Centrum Kształcenia Praktycznego,</i></p> <p><i>g) rozwój szkolnictwa integracyjnego,</i></p> <p><i>h) zapewnienie dzieciom i młodzieży nielimitowanego dostępu do Internetu w godzinach pozalekcyjnych we wszystkich miejskich placówkach szkolnych,</i></p> <p><i>i) stworzenie systemu stypendialnego dla uzdolnionych uczniów.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A</p>	<p>S, P</p> <p>P</p> <p>S</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U, F, W</p> <p>U</p> <p>U, F</p> <p>W</p> <p>U, F</p> <p>U, F</p> <p>U, F</p> <p>F</p>
28.	<p><b>Doskonalenie systemu pomocy i opieki społecznej:</b></p> <p><i>a) opracowanie i wdrożenie „Strategii Integracji i Polityki Społecznej Miasta Jelenia Góra”,</i></p> <p><i>b) utworzenie „Centrum Integracji Społecznej” dla osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym,</i></p>	<p>A-C</p> <p>A, A-B</p> <p>A-B</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U</p> <p>U</p> <p>U</p>



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>c) opracowanie i wdrożenie „Programu wychodzenia z bezdomności”,</p> <p>d) wspieranie działalności niekomunalnych organizacji świadczących usługi z zakresu pomocy i opieki społecznej.</p>	A	P	U
		A-C	P	W
29.	<p><b>Rozwój systemu mieszkalnictwa:</b></p> <p>a) wdrożenie „Wieloletniego Programu Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Miasta Jelenia Góra na lata 2004-2008”, w tym m. in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remonty i modernizacja komunalnych zasobów mieszkaniowych,</li> <li>• kontynuacja prywatyzacji komunalnych zasobów mieszkaniowych,</li> <li>• tworzenie zespołu mieszkań chronionych i socjalnych,</li> </ul> <p>b) wspieranie rozwoju towarzystw budownictwa społecznego,</p> <p>c) infrastrukturalne przygotowanie zasobów nieruchomości przeznaczonych w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego pod budownictwo indywidualne i wielorodzinne,</p> <p>d) przeznaczenie w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego nowych terenów pod budownictwo indywidualne zdolnych do konkurencji z analogicznymi terenami gmin ościennych.</p>	A-B	S, P	U, F
		A-B	S	U, F
		A-B	S	F, W
		A-C	S	U
		A-C	S	U
30.	<b>Organizacja i wsparcie działań wolontariatu.</b>	A-C	P, N	U, F
31.	<b>Opracowanie i wdrożenie „Jeleniogórskiego Programu Współpracy z Organiza-</b>	A, A-B	P	U

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<i>cjami Pozarządowymi”.</i>			
32.	<p><b>Wsparcie osób niepełnosprawnych:</b></p> <p>a) <i>wsparcie realizacji „Programu Działań Na Rzecz Osób Niepełnosprawnych „Domino II”</i>,</p> <p>b) <i>tworzenie nowych oddziałów integracyjnych w placówkach szkolnych i przedszkolnych,</i></p> <p>c) <i>likwidacja barier architektonicznych w obiektach użyteczności publicznej,</i></p> <p>d) <i>przewodzenie stałych konsultacji samorządu z organizacjami osób niepełnosprawnych i wspieranie ich działalności.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U, F, W</p> <p>W</p> <p>U, F</p> <p>U, W</p> <p>F</p>
33.	<p><b>Opracowanie i wdrożenie „Programu komunikacji społecznej w układzie: władze lokalne Jeleniej Góry – społeczność miasta”:</b></p> <p>a) <i>rozbudowa systemu informowania społeczności lokalnej o działalności władz miasta,</i></p> <p>b) <i>utworzenie jeleniogórskiego pisma samorządowego,</i></p> <p>c) <i>stworzenie systemu stałych konsultacji społecznych,</i></p> <p>d) <i>przewodzenie regularnych badań ankietowych społeczności miasta.</i></p>	<p>A, A-B</p> <p>A-B</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>A-B</p>	<p>S</p> <p>S</p> <p>P</p> <p>S</p> <p>S, N</p>	<p>F</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p>
34.	<p><b>Rozwój prospołecznej współpracy międzysamorządowej:</b></p> <p>a) <i>z samorządowymi władzami powiatowymi i wojewódzkim,</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p>	<p>U, F</p> <p>U, F</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>b) z samorządowymi władzami gmin sąsiednich,</p> <p>c) z samorządami i innymi podmiotami zagranicznymi,</p> <p>d) - udział w organizacjach samorządowych.</p>	A-C	P	U, F
		A-C	P	F
		A-C	P	F
35.	<p><b>Rozbudowa systemu pozyskiwania i dystrybucji wody pitnej zgodnie z „Planem rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych na lata 2004-2006”, w tym:</b></p> <p>a) modernizacja istniejących i budowa nowych stacji uzdatniania wody,</p> <p>b) uruchomienie poboru wody ze zbiornika „Sosnówka”.</p> <p>c) budowa magistrali przesyłowej do ujęcia wody ze zbiornika „Sosnówka”,</p> <p>d) rozbudowa sieci wodociągowej (w szczególności w Maciejowej).</p>	A-B	S	U
	a)	A-B	S	U
	b)	A-B	S	U
	c)	A-B	S	U
	d)	A-B	S	U
36.	<p><b>Doskonalenie systemu administracji miejskiej i jednostek organizacyjnych miasta:</b></p> <p>a) opracowanie i wdrożenie w Urzędzie Miasta systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN EN ISO 9001:2001 i uzyskanie certyfikatu zgodności,</p> <p>b) opracowanie i wdrożenie w Urzędzie Miasta systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN EN ISO 14001 i uzyskanie certyfikatu zgodności,</p> <p>c) modelowanie procesów Urzędu Miasta z wykorzystaniem Business Process Management,</p>	A-B	S, P	U, F
	a)	A	S	U, F
	b)	B	S	U, F
	c)	A-B	P	U, F

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>d) wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego i elektronicznego obie- gów dokumentów w Urzędzie Miasta i w wybranych jednostkach organiza- cyjnych miasta,</p> <p>e) wdrożenie Modelu Doskonałości EFQM (European Foundation for Quality Management) w Urzędzie Miasta,</p> <p>f) wspieranie przez wyspecjalizowaną komórkę Urzędu Miasta organizacji spo- łecznych oraz przedsiębiorców w zakresie pozyskiwania środków „pomoco- wych”,</p> <p>g) rozbudowa witryny internetowej miasta oraz jej integracja z witrynami jed- nostek miejskich,</p> <p>h) przekształcenie Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego w spółkę prawa han- dlowego,</p> <p>i) opracowanie ramowego planu absorpcji środków unijnych dla realizacji za- dań miasta.</p>	<p>B</p> <p>B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P, N</p> <p>P, N</p> <p>S</p> <p>P, N</p>	<p>U, F</p> <p>W</p> <p>U, F</p> <p>U, F</p> <p>U, F</p> <p>F</p>
37.	<p><b>Rozwój sieci drogowej:</b></p> <p>a) realizacja etapu IV obwodnicy północnej (obejście dzielnicy Maciejowa),</p> <p>b) realizacja etapu I obwodnicy południowej (od węzła Grabarów do ul. Sudec- kiej),</p>	<p>A-C</p> <p>B-C</p> <p>A-B</p>	<p>S, P</p> <p>S</p> <p>S</p>	<p>U</p> <p>U</p> <p>U</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p><i>c) realizacja kolejnych etapów budowy obwodnicy południowej,</i></p> <p><i>d) budowa jezdni ul. K. Miarki (od bramy Jelchemu do ul. Wojewódzkiej),</i></p> <p><i>e) rozbudowa i modernizacja pozostałych elementów miejskiej infrastruktury drogowej i okołodrogowej,</i></p> <p><i>f) modernizacja dróg transportu rolniczego.</i></p>	<p>B-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>S</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U</p> <p>U</p> <p>U</p> <p>U</p>
38.	<p><b>Optymalizacja komunikacji wewnątrzmięskiej:</b></p> <p><i>a) stworzenie systemu zachęt do korzystania z transportu publicznego,</i></p> <p><i>b) optymalizacja przebiegu linii autobusów komunikacji miejskiej,</i></p> <p><i>c) wspieranie rozwoju nowych form miejskiego transportu publicznego,</i></p> <p><i>d) udrożnienie ruchu samochodowego w godzinach intensyfikacji przejazdów,</i></p> <p><i>e) poprawa oznakowania dróg do stref parkingowych,</i></p> <p><i>f) optymalizacja wykorzystania parkingów,</i></p> <p><i>g) likwidacja zjawiska wykorzystywania podwórek w centrum miasta jako parkingów.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p><b>S, P, N</b></p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P, N</p> <p>P, N</p> <p>P, N</p> <p>P, N</p>	<p><b>U, F, W</b></p> <p>U</p> <p>U</p> <p>W</p> <p>U</p> <p>U</p> <p>U, F, W</p> <p>U</p>
39.	<p><b>Opracowanie i wdrożenie (wsparcie wdrożenia) „Planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe Jeleniej Góry”.</b></p>	<p><b>A, A-C</b></p>	<p><b>S</b></p>	<p><b>U, F, W</b></p>
40.	<p><b>Wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach miejskich:</b></p>	<p><b>A-B</b></p>	<p><b>S</b></p>	<p><b>U, F</b></p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>a) <i>opracowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego aspekty jakościowe i środowiskowe, zgodne odpowiednio z normami PN-ISO 9002 oraz PN-ISO 14001 w Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Jeleniej Górze oraz uzyskanie certyfikatów zgodności,</i></p>	A, A-B	S	U, F
	<p>b) <i>opracowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego aspekty jakościowe i środowiskowe, zgodne odpowiednio z normami PN-ISO 9002 oraz PN-ISO 14001 w Miejskim Przedsiębiorstwie Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o. w Jeleniej Górze oraz uzyskanie certyfikatów zgodności,</i></p>	A, A-B	S	U, F
	<p>c) <i>opracowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego aspekty jakościowe i środowiskowe, zgodne odpowiednio z normami PN-ISO 9002 oraz PN-ISO 14001 w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji „Wodnik” Spółka z o.o. w Jeleniej Górze oraz uzyskanie certyfikatów zgodności,</i></p>	A, A-B	S	U, F
	<p>d) <i>opracowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego aspekty jakościowe i środowiskowe, zgodne odpowiednio z normami PN-ISO 9002 oraz PN-ISO 14001 w Miejskim Zakładzie Komunikacyjnym Spółka z o.o. w Jeleniej Górze (po uprzednim przekształceniu – por. zadanie 36h) oraz uzyskanie certyfikatów zgodności.</i></p>	A, A-B		

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>l.p.</b>	<b>Nazwa zadania strategicznego</b>	<b>Okres</b>	<b>Ranga</b>	<b>Rola</b>
41.	<b>Rozwój systemów zabezpieczenia przeciwpowodziowego:</b>	A-C	P	U, F
	<i>a) lobbying na rzecz i wpieranie realizacji inwestycji służących regulacji głównych cieków wodnych oraz poprawie stanu technicznego i modernizacji urządzeń przeciwpowodziowej infrastruktury hydrotechnicznej,</i>	A-C	P	F
	<i>b) współpraca z gminami ościennymi na rzecz bezpieczeństwa powodziowego,</i>	A-C	P	U, F
	<i>c) odprowadzanie wód powierzchniowych z terenów przyległych do obszarów zabudowanych,</i>	A-C	P	U
	<i>d) rozbudowa i modernizacja urządzeń melioracji szczegółowej.</i>	A-C	P	U
42.	<b>Wspieranie i kreowanie rozwoju sieci gazowej.</b>	A-C	S	U, F, W
43.	<b>Wspieranie i kreowanie rozwoju sieci elektroenergetycznej.</b>	A-C	S	U, F, W
44.	<b>Wspieranie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej:</b>	A-C	P	W
	<i>a) wspieranie rozwoju sieci telefonicznej,</i>	A-C	P	W
	<i>b) wspieranie rozwoju publicznych sieci informatycznych.</i>	A-C	P	W
45.	<b>Rozwój systemu cmentarnictwa.</b>	A-C	P	U
<b>SFERA ŚRODOWISKOWA</b>				
46.	<b>Opracowanie i wdrożenie „Programu Ochrony Środowiska i Planu Gospodarki Odpadami dla Miasta Jeleniej Góry na Prawach Powiatu” jako szczegółowego projektu wykonawczego zadań sfery środowiskowej Strategii Rozwoju Jeleniej</b>	A, A-C	S	U

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<b>Góry, w tym w szczególności zawierającego następujące zadania strategiczne:</b>			
47.	<b>Rozwój infrastruktury kanalizacyjnej i oczyszczania ścieków zgodnie z „Planem rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych na lata 2004-2006”, w tym:</b> <i>a) rozbudowa (w szczególności w Cieplicach, Maciejowej, na Zamkowej Górze, w części Sobieszowa) i modernizacja sieci kanalizacji sanitarnej,</i> <i>b) modernizacja Miejskiej Oczyszczalni Ścieków wraz z budową stacji kompostowania osadów,</i> <i>c) rozbudowa i modernizacja sieci kanalizacji deszczowej,</i> <i>d) odbiór ścieków z gmin ościennych.</i>	<b>A-B</b>  A-B  A-B  A-B  A-B	<b>S, P</b>  S  S  P  P	<b>U, F</b>  U  U  U  F
48.	<b>Opracowanie i wdrożenie „Planu rozwoju i modernizacji urządzeń wodociągowych i urządzeń kanalizacyjnych na lata 2007-2010”.</b>	<b>A, B</b>	<b>S</b>	<b>U</b>
49.	<b>Rozwój systemów gospodarki odpadami komunalnymi:</b> <i>a) udostępnienie nowego składowiska dla odpadów komunalnych,</i> <i>b) rozwój systemu segregacji odpadów i recyklingu,</i> <i>c) wdrożenie kompleksowego systemu kontroli przestrzegania prawa lokalnego w zakresie gospodarki odpadami komunalnymi,</i> <i>d) optymalizacja gospodarki odpadami pochodzącymi z oczyszczalni ścieków,</i>	<b>A-B</b>  A-B  A-B  A  A-B	<b>S</b>  S  S  P  P	<b>U</b>  U  U  U  U



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p>e) <i>udoskonalenie prawa lokalnego w zakresie przeciwdziałania niekontrolowanemu przedostawaniu się stałych i ciekłych odpadów komunalnych do środowiska,</i></p> <p>f) <i>utworzenie punktów dobrowolnego gromadzenia odpadów,</i></p> <p>g) <i>uruchomienie zakładu utylizacji odpadów.</i></p>	<p>A</p> <p>A-B</p> <p>B</p>	<p>P, N</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U</p> <p>U</p> <p>U</p>
50.	<p><b>Ograniczenie niskiej emisji:</b></p> <p>a) <i>kontynuacja termomodernizacji komunalnych obiektów użyteczności publicznej oraz budynków mieszkalnych,</i></p> <p>b) <i>wspieranie termomodernizacji budynków niekomunalnych,</i></p> <p>c) <i>rozbudowa komunalnej sieci ciepłowniczej,</i></p> <p>d) <i>modernizacja komunalnych źródeł ciepła,</i></p> <p>e) <i>modernizacja komunalnych węzłów ciepłowniczych,</i></p> <p>f) <i>wykorzystanie wód termalnych jako odnawialnego źródła energii cieplnej.</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p> <p>A-B</p> <p>A-B</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U, F, W</p> <p>U, F</p> <p>W</p> <p>U</p> <p>U</p> <p>F</p>
51.	<p><b>Podniesienie poziomu edukacji ekologicznej:</b></p> <p>a) <i>edukacja mieszkańców miasta w zakresie segregacji odpadów,</i></p> <p>b) <i>wspieranie działań społecznych oraz pozasamorządowych instytucjonalnych służących edukacji ekologicznej mieszkańców miasta,</i></p> <p>c) <i>utrzymywanie wysokich kwalifikacji przedstawicieli samorządu miasta po-</i></p>	<p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p> <p>A-C</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>U, F, W</p> <p>F</p> <p>W</p> <p>F</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Nazwa zadania strategicznego	Okres	Ranga	Rola
	<p><i>przez uczestnictwo w szkoleniach z zakresu ekologii,</i></p> <p><i>d) intensyfikacja wymiany wiedzy i doświadczeń przedstawicieli samorządu miasta w zakresie zarządzania środowiskowego z innymi samorządami,</i></p> <p><i>e) intensyfikacja edukacji ekologicznej młodzieży szkolnej,</i></p> <p><i>f) prowadzenie edukacji ekologicznej przedsiębiorców,</i></p> <p><i>g) promowanie i nagradzanie osób fizycznych, organizacji i podmiotów gospodarczych z obszaru Jeleniej Góry wyróżniających się w działaniach proekologicznych na rzecz miasta.</i></p>	A-C	P	F
52.	<p><b>Sanacja lokalnych składników środowiska naturalnego:</b></p> <p><i>a) wapnowanie terenów zielonych,</i></p> <p><i>b) odbudowa kanału Młynówka rzeki Bóbr,</i></p> <p><i>c) rekultywacja terenów przemysłowych,</i></p> <p><i>d) likwidacja istniejących „dzikich” wysypisk śmieci i marginalizacja zjawiska powstawania nowych,</i></p> <p><i>e) realizacja II etapu rekultywacji byłego wylewiska odpadów chemicznych i osadów ściekowych w Staniszowie.</i></p>	A-C	P	U, F
53.	<p><b>Tworzenie nowych form prawnej ochrony przyrody.</b></p>	A-C	P, N	U
54.	<p><b>Rozbudowa zasobów zieleni miejskiej:</b></p>	A-C	P	U

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>l.p.</b>	<b>Nazwa zadania strategicznego</b>	<b>Okres</b>	<b>Ranga</b>	<b>Rola</b>
	<i>a) rewitalizacja oraz tworzenie nowych obszarów zieleni urządzonej (parków, skwerów itp.),</i>	A-C	P	U
	<i>b) rewitalizacja oraz tworzenie nowych obszarów zieleni ochronnej i izolacyjnej,</i>	A-C	P	U
	<i>c) rewitalizacja oraz tworzenie obszarów zieleni w ciągach komunikacyjnych i w sąsiedztwie parkingów.</i>	A-C	P	U
55.	<b>Zabezpieczenie miasta przed skutkami przedsięwzięć szczególnie uciążliwych dla jakości środowiska naturalnego.</b>	A-C	P	U
56.	<b>Rozwój systemu monitoringu poziomu zanieczyszczenia środowiska:</b>	A-C	P	U, F, W
	<i>a) prowadzenie, wspieranie oraz lobbying na rzecz monitoringu poziomu zanieczyszczenia powietrza, wód powierzchniowych i głębinowych oraz gleb,</i>	A-C	P	U, F, W
	<i>b) stałe monitorowanie potencjalnych źródeł szczególnie groźnych zanieczyszczeń.,</i>	A-C	P	W, F
	<i>c) prowadzenie monitoringu hałasu.</i>	A-C	P	F
57.	<b>Kontynuacja wymiany taboru Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego na proekologiczny.</b>	A-C	P	U
58.	<b>Rozwój próśrodowiskowej współpracy międzysamorządowej:</b>	A-C	P	U, F
	<i>a) z samorządowymi władzami powiatowymi i wojewódzkim,</i>	A-C	P	U, F

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>l.p.</b>	<b>Nazwa zadania strategicznego</b>	<b>Okres</b>	<b>Ranga</b>	<b>Rola</b>
	<i>b) z samorządowymi władzami gmin sąsiednich,</i>	A-C	P	U, F
	<i>c) z samorządami i innymi podmiotami zagranicznymi,</i>	A-C	P	F
	<i>d) - udział w organizacjach samorządowych.</i>	A-C	P	F
59.	<b>Współpraca z instytucjami publicznymi i społecznymi organizacjami proekologicznymi.</b>	A-C	P	F

## 10. Hierarchiczna struktura celów i zadań

Struktura Strategii Rozwoju Jeleniej Góry jest wewnętrznie spójna i zbudowana w oparciu o elementy składowe wzajemnie sobie podległe w hierarchii ważności. Celem strategicznym podporządkowane są zatem tzw. „*cele operacyjne*”, a tym ostatnim z kolei tzw. „*zadania strategiczne*”. Oznacza to, że Strategia zawiera hierarchiczną strukturę celów i wynikających z nich zadań. Całość zależności prezentuje rysunek nr 3 oraz tabela nr 10. Ponadto, własność hierarchiczności dotyczy również samej struktury zadań strategicznych. Wyznacza ją podział na okresy realizacji oraz podział ze względu na znaczenie dla rozwoju Jeleniej Góry, o których mowa w rozdziale 9.1.

**Rysunek 3. Schemat hierarchicznych powiązań między celami i zadaniami strategicznymi Jeleniej Góry.**

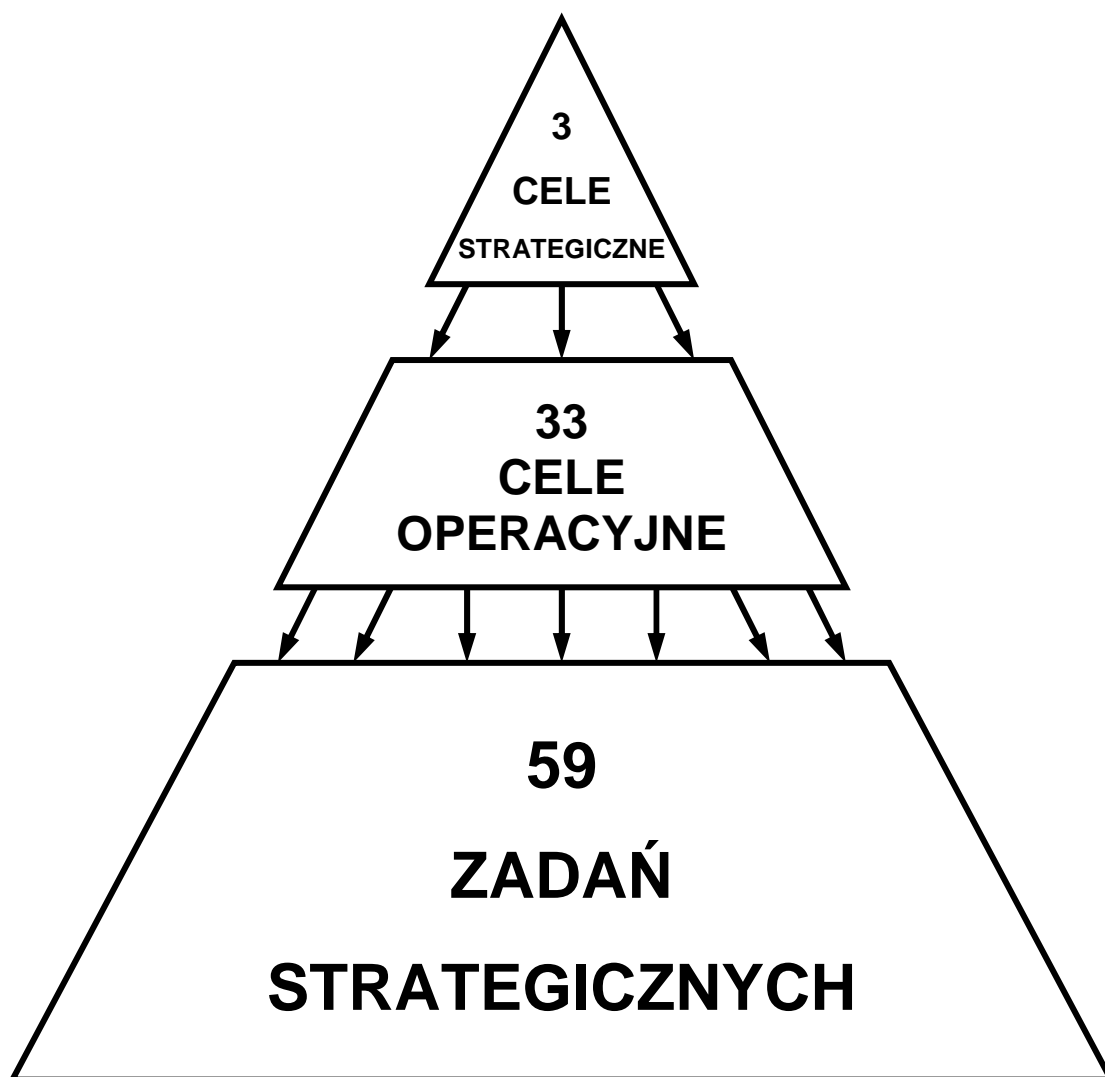


Tabela 10. Zależności między celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi Jeleniej Góry.

<i>Nr zadania</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>
1.	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 14, 33
2.	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 14, 33
3.	1	2, 3, 7
4.	1, 2	2, 6, 7, 10, 33
5.	1	2, 3, 5, 7
6.	1	1, 2, 3, 4, 7
7.	1, 2	2, 3, 7, 14, 15
8.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 7, 14, 15, 17, 33
9.	1, 2	2, 7, 11
10.	1	1, 2, 3, 4, 7, 12, 15
11.	1	2, 3, 7, 12, 17
12.	1, 2	1, 2, 3, 5, 7, 14, 15, 33
13.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 7, 12, 14, 15, 33
14.	1, 2	1, 2, 3, 5, 7, 10, 14, 15, 33
15.	1, 2	1, 2, 3, 5, 7, 10, 14, 15
16.	1, 2	5, 7, 10, 15, 16, 20, 21, 27, 28, 29
17.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 7, 10
18.	1, 2	1, 2, 3, 7, 10
19.	1, 2	1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 33
20.	1, 2	2, 10, 15, 17, 24
21.	1, 2	2, 10, 15, 17, 24
22.	2	10, 19, 21
23.	1, 2, 3	1, 5, 7, 14, 15, 25, 33
24.	1, 2	9, 10, 12, 15, 17, 21, 22, 24, 33
25.	2	9, 10, 15, 16, 22, 33

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>Nr zadania</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>
26.	1, 2, 3	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 16, 17, 22, 27, 33
27.	1, 2, 3	1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 16, 17, 22, 27, 33
28.	2	10, 20, 24
29.	1, 2	2, 7, 15, 18, 33
30.	2, 3	10, 11, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 27
31.	2, 3	5, 10, 11, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 27
32.	2	11, 21
33.	1, 2, 3	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 27
34.	2	5, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24
35.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 13, 14, 15, 18, 25, 28, 33
36.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
37.	1, 2, 3	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 14, 15, 18, 24, 33
38.	2	12, 24, 33
39.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 14, 18, 29, 33
40.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 13, 14, 15, 18, 23, 25, 28, 31
41.	1, 2, 3	24, 33
42.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 29, 30, 33
43.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 18, 30, 33
44.		1, 2, 4, 7, 8, 9, 12, 16, 18, 33
45.	2	18
46.	2, 3	13, 14, 15, 18, 25, 26, 27, 28, 29, 31
47.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 13, 14, 15, 18, 25, 26, 27, 28, 33
48.	1, 2, 3	1, 2, 4, 7, 13, 14, 15, 18, 25, 26, 27, 28, 33

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>Nr zadania</i>	<i>Realizowane cele strategiczne</i>	<i>Realizowane cele operacyjne</i>
49.	2, 3	15, 18, 25, 27, 31
50.	2, 3	14, 15, 18, 26, 27, 29, 30, 31
51.	2, 3	15, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
52.	2, 3	15, 26, 27, 28, 33
53.	3	26, 27, 28
54.	1, 2, 3	2, 15, 17, 18, 26, 27, 29, 33
55.	3	28, 29, 33
56.	2, 3	15, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32
57.	3	29
58.	1, 2, 3	2, 15, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
59.	2, 3	15, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32



## **11. Wieloletnie programy inwestycyjne**

### **11.1. Istota WPI**

Proces zarządzania gminą polega na realizacji wiązki celów, jakie dana społeczność lokalna uznaje za priorytetowe i konieczne, oraz którym władza lokalna w ramach swoich kompetencji stara się sprostać wykorzystując dostępne zasoby. Podejmowane działania i związane z nimi decyzje powinny charakteryzować racjonalność i efektywność. Powinny one być również wyrazem długofalowej polityki gminy – Strategii jej rozwoju lokalnego.

Jedną z najważniejszych decyzji o charakterze taktycznym, podejmowanych przez władze samorządowe na etapie projektowania budżetu jest sporządzenie rzeczowego wykazu komunalnych inwestycji przewidzianych do realizacji w danym roku budżetowym. Szczególne znaczenie tych decyzji wynika nie tylko z wysokości kwot, jakie są wydatkowane na inwestycje komunalne, ale przede wszystkim z ich wpływu na procesy rozwoju wspólnoty samorządowej. Zarządzanie gminą (miastem na prawach powiatu) jest tożsame z zarządzaniem jej finansami, czego bezpośrednim wyrazem jest prowadzenie gospodarki finansowej.

Sporządzanie rocznego planu inwestycji komunalnych jest zazwyczaj sprawą niełatwą. Brak uzgodnionych i respektowanych zasad określania priorytetów realizacyjnych powoduje, że ich lista jest z reguły wynikiem debat, sporów i odzwierciedla ostatecznie chwilowy układ sił w radzie. Takie prowadzenie polityki inwestycyjnej nie można jednak nazwać działaniem prorozwojowym. Rozdzielenie funkcji zarządzania od gospodarowania środkami finansowymi powoduje często, iż przyjęte w fazie ustalania lokalnej Strategii oraz corocznego budżetu założenia nie mogą być skutecznie realizowane. Sztuczny podział – z powodu braku zrozumienia całokształtu procesu zarządzania gminą – na zarządzanie i wykonanie budżetu jest przyczyną sytuacji, w której często strategiczne decyzje podejmowane są bez oceny możliwości finansowych gminy i przyjętych zasad polityki finansowej. Powoduje to niejednokrotnie ostry rozdźwięk pomiędzy decydentami, finansistami oraz oczekiwaniami polityków, czego skutki dostrzegalne są w wielu gminach.

Przedsięwzięcia inwestycyjne należą do podstawowych form działalności gospodarczej, zarówno przedsiębiorstw jak i samorządów lokalnych. Ich cechami są: efekt odłożony w czasie, nieciągłość przydziałów środków kapitałowych oraz ryzyko. Konsekwencją tego jest konieczność uwzględniania tych cech przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Budżet gminy jest natomiast podstawowym instrumentem zarządzania i planowania inwestycji. Stanowi on podstawę do podejmowania decyzji oraz wyznaczania kierunków jej działań w poszczególnych dziedzinach. Powinien on również odzwierciedlać długofalowe dążenia gminy wynikające z jej Strategii.

Polityka inwestycyjna samorządu powinna uwzględniać takie przedsięwzięcia, których realizacja będzie istotnie przyczyniać się do wykreowania zrównoważonego rozwoju gminy, a w szczególności do tworzenia dogodnych warunków dla rozwoju lokalnego sektora gospodarczego. Uchwalenie Strategii rozwoju gminy w formie zespołu strategicznych programów gospodarczych powinno tworzyć możliwość opracowania **Wieloletniego Programu Inwestycyjnego**, będącego uporządkowanym zbiorem projektów inwestycyjnych przewidzianych do realizacji w perspektywie kilku lat. Określenie wstępnych priorytetów realizacji kluczowych, gminnych przedsięwzięć inwestycyjnych na etapie strategicznego planowania rozwoju pozwala w istotny sposób zredukować niedogodności wynikające z ograniczeń możliwości finansowania inwestycji w perspektywie ponadrocznej oraz niepewności dotyczące źródeł finansowania takich inwestycji.

Formułowanie Strategii rozwoju to faza ustalania pożądaných celów. Etap programowania działań to faza określania metod ich osiągnięcia. Termin „**Wieloletni Program Inwestycyjny**” oznacza plan działania złożony ze zbioru projektów inwestycyjnych przewidzianych do realizacji przez jednostkę samorządu terytorialnego w okresie od dwóch do kilkunastu lat. Obejmuje on zespół skorelowanych ze sobą działań komunalnych jednostek organizacyjnych. Program ten kumuluje w swojej treści roczne plany inwestycyjne oraz środki finansowe (limity finansowe) przeznaczone w kilku kolejnych latach na prowadzenie inwestycji. Roczne oraz wieloletnie plany finansowe – mające swoje odzwierciedlenie w bieżących budżetach samorządu – są częścią programu inwestycyjnego.

**Decyzje dotyczące generalnych priorytetów inwestycyjnych określanych w perspektywie wieloletniej są podejmowane na etapie strategicznego planowania rozwoju. Ich bezpośrednim źródłem są zadania strategiczne oraz uproszczone i pełne projekty zadań strategicznych, sformułowane w toku prac następujących bezpośrednio po przyjęciu Strategii.** Informacje dotyczące przestrzennych uwarunkowań realizacji określonych inwestycji mogą pochodzić ze studium uwarunkowań, bądź miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Informacje o finansowych możliwościach realizacji określonego zakresu inwestycji w danym roku powinny pochodzić z przeprowadzonych analiz i prognoz stanu finansów miasta. Stopniowa realizacja inwestycji ujętych w planach i programach inwestycyjnych powinna stać się narzędziem konsekwentnego osiągania strategicznych celów rozwoju lokalnej samorządowej społeczności.

Wieloletni Program Inwestycyjny Jeleniej Góry przyjęty zostanie w postaci uchwały Rady Miasta, na którą składać się będą plany inwestycyjne i terminy ich realizacji. Wykonanie uchwały zostanie powierzone Prezydentowi. Jakikolwiek zmiany planów inwestycyjnych wymagać będą ponownego przyjęcia ich zmodernizowanej wersji również w postaci uchwały Rady Miasta, w zgodności z ustawą o finansach publicznych.

**Należy podkreślić, że Wieloletni Program Inwestycyjny nie jest wyczerpującym zbiorem wszystkich zadań inwestycyjnych przewidzianych do realizacji przez miasto. Koncentruje się on przede wszystkim na przedsięwzięciach o znaczeniu strategicznym, natomiast nie obejmuje licznych bieżących zadań remontowych i modernizacyjnych ani kwot, jakie muszą być pozostawione w budżecie inwestycyjnym miasta na wypadek konieczności usunięcia niespodziewanych awarii lub skutków klęsk żywiołowych.**

Podsumowując korzyści płynące z posiadania Wieloletniego Programu Inwestycyjnego, wymienić należy:

- skuteczniejsze planowanie oraz kontrolę wydatków miasta,
- skuteczną realizację podstawowych założeń i celów rozwoju miasta,
- jasne i przejrzyste zasady przyznawania środków dysponentom,
- zwiększenie wiarygodności miasta,

## STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

- umożliwienie dostępu do finansowania zewnętrznego pochodzącego od tych podmiotów, które wymagają WPI,
- koncentrację, a więc szybszą i tańszą realizację inwestycji,
- wpływ na łagodzenie sporów w Radzie Miejskiej dotyczących podziału środków inwestycyjnych
- poprawę procedur przygotowania i rozliczania zadań inwestycyjnych,
- wydłużenie horyzontu planowania inwestycyjnego do 3-4 lat,
- możliwość dokładnego opracowania wszystkich potrzebnych informacji o inwestycji oraz dokumentów niezbędnych do rozpoczęcia jej realizacji,
- zwiększony nacisk na finansowe aspekty planu inwestycyjnego oraz synchronizacja czasowego przygotowania tego planu i planu finansowego,
- zmniejszenie tendencji do formułowania potrzeb inwestycyjnych "na wyrrost",
- orientację inwestycji na realizację celów,
- umożliwienie realizacji Strategii rozwoju.

## 11.2. Analiza i prognoza stanu finansów miasta

W województwie dolnośląskim, w miastach na prawach powiatu dochody budżetów w przeliczeniu na jednego mieszkańca wahały się w latach 2001-2003 między 2000 a 2800 zł. Natomiast średni dochód budżetu miasta na prawach powiatu wynosił około 500 mln zł. Średni udział dochodów własnych w dochodach budżetów ogółem wynosił w tym samym okresie około 46%. Od roku 2004 weszła w życie nowa Ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. W zamyśle jej autorów, zwiększyć się miał udział dochodów własnych w dochodach ogółem między innymi dzięki zwiększeniu (do ponad 40%) wysokości udziałów we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych i zmniejszeniu udziału subwencji i dotacji (między innym poprzez likwidację subwencji drogowej). Zmiany te powinny wpłynąć na nieznaczne zwiększenie poziomu dochodów własnych i dochodów ogółem budżetów miast na prawach powiatu.

Zestawienie podstawowych danych dotyczących budżetu miasta Jeleniej Góry w latach 2001-2004 prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 11. Podstawowe dane dotyczące budżetu miasta w latach 2001-2004.**

Lata	Dochody	Wydatki	Wydatki inwestycyjne	Zadłużenie
2001	207 108 730	202 225 983	24 893 700	26 134 439
2002	195 235 474	202 675 126	23 831 000	37 171 499
2003	180 321 675	191 219 477	27 069 100	42 855 659
2004 (prognoza)	176 829 537	183 421 238	26 483 800	46 447 360

Źródło: GUS, Dane Urzędu Miasta Jeleniej Góry.

Zmiany w poziomie dochodów budżetu w latach 2001 - 2004 były dość znaczne. W okresie tym dochody zmniejszyły się o blisko 15%, co znalazło swoje odzwierciedlenie w spadku poziomu wydatków w tym samym okresie o ponad 9% i wydatków inwestycyjnych o niecałe 10%. Charakterystycznym zjawiskiem dla budżetu miasta Jeleniej Góry jest utrzymywanie się od roku 2002 deficytu, który wynosił w opisywa-

nym okresie od około 6,5 mln zł w 2004 roku (według prognoz) do prawie 11 mln zł w 2003 roku. Możliwe dzięki temu było utrzymanie, a nawet okresowy wzrost wydatków inwestycyjnych o 8% w latach 2001 – 2003. Systematycznie rosło w ubiegłych latach zadłużenie – od poziomu 12,6% w stosunku do dochodów budżetu miasta w roku 2001, do ponad 26% w roku 2004. Przyrost ten był jednak coraz wolniejszy – od prawie 30% w roku 2002 do niecałych 8% w roku 2004. Zważając na to, iż według polskiego prawa łączna kwota długu nie może przekroczyć 60% dochodów w roku budżetowym, należy przyjąć obecny stan zadłużenia za bezpieczny. Niestety konieczność obsługi dotychczasowego zadłużenia, oznacza ograniczenie możliwości pozyskiwania dodatkowych środków pochodzących z kredytów, obligacji bądź innych podobnych źródeł.

*Bezpieczny poziom zadłużenia miasta oraz dodatkowe możliwości pozyskania środków pomocowych z Unii Europejskiej pozwalają na sukcesywne zwiększanie poziomu wydatków inwestycyjnych w najbliższych latach do poziomu około 30 - 40 mln zł. W latach 2004 – 2006 poziom zadłużenia rosnąć będzie prawdopodobnie w zbliżonym tempie co w roku 2004 i w roku 2006 wyniesie około 55-58 mln zł, czyli około 30 % budżetu miasta. Przepuszczalny poziom dochodów i wydatków w roku 2006 wynosić będzie około 190-200 mln zł. Wzrost ten wynikać będzie z ożywienia gospodarczego w Polsce (przyrost PKB o około 5% rocznie), z czym wiązać się będzie spadek bezrobocia i przyrost liczby przedsiębiorstw – w rezultacie zaowocuje to zwiększeniem dochodów własnych budżetu miasta. Innym czynnikiem przemawiającym za takimi zmianami w poziomie dochodów jest zwiększona dostępność środków pomocowych Unii Europejskiej.*

### **11.3. Okres planowania i możliwości pozyskania dodatkowych środków**

Wieloletni Program Inwestycyjny stanowić będzie podstawę do opracowania budżetów na lata 2004-2006. Za trzyletnią perspektywą planowania przemawiają następujące przesłanki:

- kadencyjność samorządu gminy – bieżąca kadencja Rady Miasta i Prezydenta kończy się w roku 2006,
- zgodność z rangami nadanymi zadaniom strategicznym w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry (ranga A – lata 2004 – 2006, ranga B – lata 2007 – 2010, ranga C – lata 2011 – 2015),
- wymóg zgodności planu inwestycyjnego z programami rozwoju Unii Europejskiej (Agenda 2000), których odzwierciedleniem jest Narodowy Plan Rozwoju 2004 – 2006,
- ustawa o finansach publicznych

W niniejszym opracowaniu znajdują się również propozycje do kolejnego etapu planowania, a mianowicie do Wieloletniego Programu Inwestycyjnego Miasta Jelenia Góra na lata 2007-2014.

Zgodność z Narodowym Planem Rozwoju pozwalać będzie na korzystanie z funduszy unijnych przeznaczonych na prowadzenie polityki strukturalnej w ramach Programów Operacyjnych. Istnieje też możliwość skorzystania z funduszy i dotacji, takich jak Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska, Ekofundusz, dotacje Ministerstwa Kultury, czy Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu. Ważnym źródłem finansowania inwestycji będą też kredyty oraz inne formy finansowania zewnętrznego.

Podsumowując, jako podstawowe źródła pozabudżetowe finansowania inwestycji wymienić należy:

- Fundusze Strukturalne Unii Europejskiej,
- Fundusze przedakcesyjne (fundusz PHARE dostępny do roku 2005),
- Pozostałe środki pomocowe Unii Europejskiej (m.in. Interreg, Kultura 2000, itp.),
- Dotacje z innych funduszy oraz dotacje ministerstw,
- Kredyty oraz inne formy finansowania zewnętrznego.

Zaprezentowane poniżej zestawienie zadań inwestycyjnych na lata 2004-2006, może zmienić się w przypadku nie otrzymania lub otrzymania w innej niż planowanej wysokości środków z Unii Europejskiej.

*Przedstawiony w niniejszym opracowaniu zaktualizowany Wieloletni Program Inwestycyjny Jeleniej Góry na lata 2004-2006 stanowi jedynie rozszerzenie istniejącego Programu (stanowiącego załącznik do uchwały nr 178/XVIII/2004 Rady Miejskiej Jeleniej Góry z dnia 17 lutego 2004 r. znowelizowany uchwałą nr 272/XXII/2004 z dnia 6 lipca 2004 r.) o zadania strategiczne przyjęte w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry na lata 2004 – 2015.*

W wyróżnionych – ciemniejszych wierszach w zaprezentowanej poniżej tabeli, ujęto nowe, ale zgodne z zapisami Strategii, zadania inwestycyjne. Należy tu jednak podkreślić, iż kwoty im przypisane są kwotami przybliżonymi, szacunkowymi i w znacznym stopniu mogą ulec zmianom. Zostały one ustalone na podstawie danych przedstawionych przez lokalnych liderów i przedstawicieli Urzędu Miasta w procesie tworzenia zadań strategicznych.

*Program inwestycyjny nie stanowi dokumentu „danego raz na zawsze”. W przypadku pojawienia się koniecznych bądź pożądanых zmian może on zostać zmodernizowany. Poprawione wersje Wieloletniego Programu Inwestycyjnego Jeleniej Góry będą wprowadzane uchwałami Rady Miasta.*



**11.4. Wieloletni Plan Inwestycyjny na lata 2004 – 2006**

wszystkie wielkości w tys. zł

Lp.	Nazwa programu, jego cel i zadania	Lata realizacji	Łączne nakłady finansowe /szacunkowe/	Poniesione wydatki od początku realizacji do końca 2003 r. (p.w.)	Planowane wydatki w latach 2004-2006			Źródła finansowania (wraz z podaniem wielkości środków finansowych)
					2004 r.	2005 r.	2006 r.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Ogółem (I+...+XV)</b>			<b>446.180,2</b>	<b>5.708,9</b>	<b>17.531,2</b>	<b>110.662,3</b>	<b>104.531,6</b>	<b>-</b>
I. Realizowane cele operacyjne: <i>Rozbudowa systemów wodociągowych i kanalizacyjnych; Ograniczenie dysproporcji rozwojowych poszczególnych dzielnic miasta; Rozwój systemu mieszkalnictwa i osiedleńczych usług komunalnych.</i>								
Razem			<b>228.847,4</b>	<b>1.414,9</b>	<b>13.612,1</b>	<b>82.173,5</b>	<b>67.061,6</b>	<b>-</b>
1.	zaopatrzenie w wodę i oczyszczanie ścieków w Jeleniej Górze – ISPA – w tym:  modernizacja Miejskiej Oczyszczalni Ścieków  ZUW Sosnówka wraz z rurociągami przesyłowymi	2002-2008	186.715,4	1.075,9	8.725,1	73.667,5	53.949,6	ISPA - 28.024.350 Euro WFOŚiGW NFOŚiGW budżet miasta
			-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	osiedle Łomnickie – budowa sieci kanalizacji rozdzielczej		-	-	-	-	-	-
	ul. Jagiełły – budowa kanalizacji rozdzielczej		-	-	-	-	-	-
	ul. Kubusia Puchatka – budowa kanalizacji sanitarnej i deszczowej		-	-	-	-	-	-
	przebudowa kanalizacji sanitarnej Zabobrze rejon ulic: Różyckiego – Karłowicza		-	-	-	-	-	-
	przebudowa sieci kanalizacji deszczowej i kolektora sanitarnego ZABOBRZE w rejonie ulic: Wiejskiej - Działkowicza		-	-	-	-	-	-
	dokumentacje budowlane, wykupy gruntów, odszkodowania, podatki i opłaty związane z realizacją zadania, koszt audytu finansowego		-	-	-	-	-	-
2.	jednostka strukturalna Maciejowa – budowa sieci wodociągowej, sieci kanalizacji sanitarnej – etap I ul. Wrocławska	2003-2006	15.800,0	142,0	3.000,0	5.000,0	7.658,0	budżet miasta WFOŚiGW

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	wymiana sieci wodociągowej i przyłączy w Placu Piastowskim, ul. Parkowej i ul. Kubusia Puchatka	2003-2004	1.072,0	185,0	887,0	-	-	budżet miasta
4.	odprowadzenie wód powierzchniowych z terenów przyległych do os. Zabobrze III – etap II	2005-2006	360,0	-	-	6,0	354,0	budżet miasta
5.	odbudowa kanału Młynówka rzeki Bóbr	2001-2007	12.600,0	12,0	-	1.500,0	1.100,0	WFOŚiGW, PFOŚiGW, EBOR budżet miasta
6.	uzbrojenie terenów pod budownictwo mieszkaniowe os. Uroczą II – 31 ha, 102 budynki jednorodzinne, 42 budynki do 8 mieszkań	2004-2008	12.300,0	-	1.000,0	2.000,0	4.000,0	budżet miasta
II. Realizowany cel operacyjny: <i>Stworzenie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami</i>								
1.	stworzenie systemu zbiórki, składowania, utylizacji i przerobu odpadów	2000-2007	<b>17.000,0</b>	<b>44,0</b>	<b>419,1</b>	<b>2.000,0</b>	<b>2.000,0</b>	EkoFundusz, WFOŚiGW PFOŚiGW
III. Realizowany cel operacyjny: <i>Modernizacja i rozbudowa wewnętrznej i zewnętrznej komunikacyjnej infrastruktury technicznej oraz systemów usług komunikacyjnych</i>								

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Razem			<b>184.049,0</b> <b>99.366,0</b>	<b>536,0</b> <b>672,0</b>	<b>1.350,0</b>	<b>76.666,0</b> <b>8.000,0</b>	<b>92.617,0</b> <b>19.000,0</b>		
1.	obwodnica południowa etap I – od węzła Grabarów do ul. Sudeckiej	2004-2006	89.905,0 78.180,0	110,0 416,0	300,0	40.741,0 5.000,0	48.754,0 15.000,0	budżet miasta budżet UE	
2.	Modernizacja i przebudowa ulic powiatowych i gminnych w mieście Jelenia Góra	2004-2006	72.958,0	170,0	-	32.925,0	39.863,0	budżet miasta EFRR	
3.	modernizacja nawierzchni Placu Piastowskiego	2004-2006	2.450,0	-	450,0	1.000,0	1.000,0	budżet miasta	
4.	budowa ul. K.Miarki od bramy Jelchemu do ul. Wojewódzkiej	2005-2008	17.880,0	-	-	2.000,0	3.000,0	budżet miasta budżet UE	
5.	Os. w Sobieszowie – budowa ulic osiedlowych	2003-2004	856,0	256,0	600,0	-	-	budżet miasta	
IV. Realizowane cele operacyjne: <i>Zapewnienie mieszkańcom Jeleniej Góry, turystom i kuracjom warunków do uprawiania sportu, turystyki i rekreacji; Zapewnienie osobom niepełnosprawnym możliwości pełniejszego funkcjonowania w społeczeństwie</i>									
Razem			-	<b>31.680,0</b> <b>26.680,0</b>	<b>180,0</b>	<b>190,0</b>	<b>3.910,0</b> <b>1.160,0</b>	<b>4.100,0</b> <b>1.850,0</b>	-
1.	odtworzenie boisk sportowych w Szkole Podstawowej Nr 8 ul. Paderewskiego	2004-2005	250,0	-	90,0	160,0	-	budżet miasta	

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	odbudowa boisk zewnętrznych w Gimnazjum Nr 3 przy ul. Grunwaldzkiej	2003-2005	430,0	180,0	100,0	150,0	-	budżet miasta
	Modernizacja zespołu basenowego w Jeleniej Górze ul.Sudecka 59	2004-2006	5.000,0	-	-	2.750,0	2.250,0	budżet miasta EFRR
3.	budowa nowoczesnego obiektu sportowo-rekreacyjnego z krytym basenem i lodowiskiem	2005-2010	20.000,0	-	-	500,0	1.500,0	budżet miasta, budżet MENiS, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
4.	dostosowanie istniejących obiektów sportowych do potrzeb osób niepełnosprawnych	2005-2014	5.000,0	-	-	100,0	100,0	budżet miasta, PFRON, Europejski Fundusz Społeczny
5.	rozbudowa miejskiej sieci dróg rowerowych	2005-2009	1.000,0	-	-	250,0	250,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Interreg III
V. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie mieszkańcom, turystom i kuracjuszą Jeleniej Góry warunków do kreowania i korzystania z działalności kulturalnej</i>								
Razem			12.431,0	1.761,0	440,0	5.600,0 4.230,0	7.900,0 5.550,0	

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Jeleniogórskie Centrum Informacji i Edukacji Regionalnej – „Książnica Karkonoska”	1985-2006	13.600,0 11.661,0	- 1.681,0	350,0	5.400,0 4.030,0	7.850,0 5.500,0	budżet miasta budżet UE
2.	instalacja ppoż. w budynku głównym Teatru	2004-2005	270,0	80,0	40,0	150,0	-	budżet miasta budżet państwa
3.	rozbudowa zasobów bibliotek publicznych	2004-2014	500,0	-	50,0	50,0	50,0	budżet miasta, środki od sponsorów
VI. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie wysokiego poziomu porządku i bezpieczeństwa publicznego</i>								
1.	budowa strażnicy ppoż. ul. Sokoliki	2000-2005	<b>6.505,8</b>	<b>1.487,0</b>	<b>970,0</b>	<b>4.048,8</b>	-	budżet państwa
VII. Realizowany cel operacyjny: <i>Podniesienie poziomu estetyki miasta</i>								
Razem			<b>16.500,0</b>	<b>150,0</b>	-	<b>450,0</b>	<b>470,0</b>	
1.	rewaloryzacja Parku Kościuszki i Wzgórza Partyzantów	2002-2012	15.000,0	150,0	-	200,0	220,0	WFOŚiGW budżet UE
2.	rewitalizacja oraz tworzenie obszarów zieleni w ciągach komunikacyjnych i w sąsiedztwie parkingów	2005-2009	1.500,0	-	-	250,0	250,0	WFOŚiGW, Europejski Fundusz Rozwoju regionalnego, budżet miasta

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>VIII. Realizowane cele operacyjne: <i>Rozwój istniejących na terenie Jeleniej Góry podmiotów gospodarczych; Uzyskanie wysokiej pozycji konkurencyjnej Jeleniej Góry na rynku inwestycyjnym; Zagospodarowanie mienia publicznego nie pełniącego użytecznych funkcji</i></b>								
1.	utworzenie Jeleniogórskiego Inkubatora Przedsiębiorczości	2004-2006	2.000,0	-	200,0	1.500,0	300,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
<b>IX. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie akceptowanego przez społeczność miasta poziomu opieki socjalnej i pomocy społecznej</i></b>								
Razem			1.300,0	-	100,0	600,0	600,0	
1.	utworzenie zespołu mieszkań chronionych	2005-2006	1.000,0	-	-	500,0	500,0	budżet miasta
2.	modyfikacja zespołu mieszkań socjalnych	2004-2006	300,0	-	100,0	100,0	100,0	budżet miasta
<b>X. Realizowany cel operacyjny: <i>Rozwój systemu mieszkalnictwa i osiedleńczych usług komunalnych</i></b>								
1.	modernizacja komunalnych zasobów mieszkaniowych i rewitalizacja zdegradowanych obszarów zabudowy komunalnej	2005-2009	4.000,0	-	-	1.000,0	1.000,0	budżet miasta
<b>XI. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie osobom niepełnosprawnym możliwości pełniejszego funkcjonowania w społeczeństwie</i></b>								
Razem			5.000,0	-	-	1.000,0	1.000,0	

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	likwidacja barier architektonicznych w obiektach użyteczności publicznej	2005-2009	5.000,0	-	-	1.000,0	1.000,0	budżet miasta, PFRON, Europejski Fundusz Społeczny
<b>XII. Realizowany cel operacyjny: <i>Poprawa jakości funkcjonowania administracji samorządowej</i></b>								
Razem			<b>5.970,0</b>	<b>-</b>	<b>30,0</b>	<b>2.898,0</b>	<b>2.882,0</b>	
			<b>5.300,0</b>		<b>-</b>	<b>2.750,0</b>	<b>2.550,0</b>	
1.	Budowa zintegrowanego systemu informatycznego Urzędu Miasta	2004-2006	5.670,0	-	-	2.868,0	2.802,0	budżet miasta EFRR
2.	Budowa zintegrowanego systemu informatycznego dla Dolnego Śląska	2004-2006	-	-	30,0	30,0	30,0	budżet miasta współudział
3.	uzyskanie certyfikatu PN EN ISO 9001:2001 przez Urząd Miasta	2005	200,0	-	-	200,0	-	budżet miasta
4.	wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego i elektronicznego obiegu dokumentów w Urzędzie Miasta i w wybranych jednostkach organizacyjnych miasta	2005-2006	5.000,0	-	-	2.500,0	2.500,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
5.	rozbudowa witryny internetowej miasta oraz jej integracja z witrynami jednostek miejskich	2005-2006	100,0	-	-	50,0	50,0	budżet miasta
<b>XIII. Realizowany cel operacyjny: <i>Przywrócenie wartości użytkowej terenów zdegradowanych ekologicznie.</i></b>								
Razem			<b>8.000,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.000,0</b>	<b>1.250,0</b>	



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	zakończenie rekultywacji byłego wylewiska odpadów chemicznych i osadów ściekowych w Staniszowie	2005-2007	5.000,0	-	-	1.000,0	1.000,0	budżet miasta WFOŚiGW, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>XIV. Realizowany cel operacyjny: <i>Wdrożenie prośrodowiskowych systemów zarządzania</i></b>								
1.	opracowanie i wdrożenie systemów zarządzania środowiskowego wg norm ISO 14000 w wybranych przedsiębiorstwach miejskich	2006-2010	<b>750,0</b>	-	-	-	<b>150,0</b>	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>XV. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie wysokiej jakości powietrza atmosferycznego</i></b>								
<b>Razem</b>			<b>15.500,0</b>	<b>-</b>	<b>250,0</b>	<b>750,0</b>	<b>2.000,0</b>	
1.	kontynuacja wymiany taboru Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego na proekologiczny	2005-2009	3.000,0	-	-	500,0	500,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
2.	termomodernizacja komunalnych obiektów użyteczności publicznej	2004-2009	2.500,0	-	250,0	250,0	500,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Ekofundusz
3.	rozbudowa i modernizacja komunalnej sieci ciepłowniczej	2006-2014	10.000,0	-	-	-	1.000,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

### 11.5. Wieloletni Program Inwestycyjny na lata 2007 – 2014

*Ze względu na odległą perspektywę planowania inwestycji oraz niemożność dokładnych przewidywań co do poziomu cen w okresie do 2014 roku, niniejszy Program zawiera jedynie nazwy zadań oraz lata, w których powinny być realizowane. Zapisano w nim też zadania, których realizacja rozpoczęła lub rozpocznie się przed rokiem 2007, ale zostaną zrealizowane po tej dacie. Wszystkie wielkości w tabeli podano w tys. zł.*

L.p.	Nazwa zadania	Lata realizacji	Wydatki poniesione do końca 2006 roku	Potencjalne źródła finansowania
<b>I. Realizowane cele operacyjne: <i>Rozbudowa systemów wodociagowych i kanalizacyjnych</i></b>				
1.	zaopatrzenie w wodę i oczyszczanie ścieków w Jeleniej Górze	2002-2008	<b>137.418,1</b>	ISPA, WFOŚiGW, NFOŚiGW
2.	rozbudowa i modernizacja sieci wodociągowej i kanalizacji sanitarnej w Cieplicach, Maciejowej, na Zamkowej Górze i w części Sobieszowa	2008-2014	<b>17.232,0</b>	EFRR, WFOŚiGW, NFOŚiGW
<b>II. Realizowane cele operacyjne: <i>Rozwój systemu mieszkalnictwa i osiedleńczych usług komunalnych</i></b>				
1.	uzbrojenie terenów pod budownictwo mieszkaniowe os. Uroczą II – 31 ha, 102 budynki jednorodzinne, 42 budynki do 8 mieszkań	2004-2008	<b>7.000,0</b>	budżet miasta
2.	modernizacja komunalnych zasobów mieszkaniowych	2005-2009	1.000,0	budżet miasta
<b>III. Realizowany cel operacyjny: <i>Stworzenie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami</i></b>				
1.	stworzenie systemu zbiórki, składowania, utylizacji i przerobu odpadów	2000-2007	<b>4.463,1</b>	EFRR, EkoFundusz, WFOŚiGW, PFOŚiGW
<b>IV. Realizowany cel operacyjny: <i>Modernizacja i rozbudowa wewnętrznej i zewnętrznej komunikacyjnej infrastruktury technicznej oraz systemów usług komunikacyjnych</i></b>				
1.	obwodnica południowa etap I – od węzła Grabarów do ul. Sudeckiej	2002-2008	<b>89.905,0</b>	budżet miasta, EFRR
2.	budowa ul. K.Miarki od bramy Jelchemu do ul. Wojewódzkiej	2005-2008	<b>5.000,0</b>	budżet miasta, EFRR

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

L.p.	Nazwa zadania	Lata realizacji	Wydatki poniesione do końca 2006 roku	Potencjalne źródła finansowania
3.	realizacja etapu IV obwodnicy północnej (obejście dzielnicy Maciejowa)	2009-2014	-	budżet miasta, EFRR
4.	modernizacja i przebudowa ulic powiatowych i gminnych	2007-2014	<b>72.958,0</b>	
5.	modernizacja dróg transportu rolniczego	2007-2014	-	budżet miasta, środki UE
<b>V. Realizowane cele operacyjne: <i>Zapewnienie mieszkańcom Jeleniej Góry, turystom i kuracjom warunków do uprawiania sportu, turystyki i rekreacji; Zapewnienie osobom niepełnosprawnym możliwości pełniejszego funkcjonowania w społeczeństwie</i></b>				
1.	budowa nowoczesnego obiektu sportowo-rekreacyjnego z krytym basenem i lodowiskiem	2005-2010	2.000,0	budżet miasta, budżet MENiS, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
2.	dostosowanie istniejących obiektów sportowych do potrzeb osób niepełnosprawnych	2005-2014	200,0	budżet miasta, PFRON, Europejski Fundusz Społeczny
3.	rozbudowa miejskiej sieci dróg rowerowych	2005-2009	500,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Interreg III
<b>VI. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie mieszkańcom, turystom i kuracjom Jeleniej Góry warunków do kreowania i korzystania z działalności kulturalnej</i></b>				
1.	rozbudowa zasobów bibliotek publicznych	2004-2014	150,0	budżet miasta, środki od sponsorów
<b>VII. Realizowany cel operacyjny: <i>Podniesienie poziomu estetyki miasta</i></b>				
1.	rewitalizacja oraz tworzenie obszarów zieleni w ciągach komunikacyjnych i w sąsiedztwie parkingów	2005-2009	500,0	WFOŚiGW, Europejski Fundusz Rozwoju regionalnego, budżet miasta
2.	odbudowa kanału Młynówka rzeki Bóbr	2001-2007	2612,0	WFOŚiGW, PFOŚiGW, EBOR, budżet miasta
3.	rewitalizacja oraz tworzenie nowych obszarów zieleni ochronnej i izolacyjnej	2007-2014	-	WFOŚiGW, Europejski Fundusz Rozwoju regionalnego, budżet miasta
<b>VIII. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie osobom niepełnosprawnym możliwości pełniejszego funkcjonowania w społeczeństwie</i></b>				

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

L.p.	Nazwa zadania	Lata realizacji	Wydatki poniesione do końca 2006 roku	Potencjalne źródła finansowania
1.	likwidacja barier architektonicznych w obiektach użyteczności publicznej	2005-2009	2.000,0	budżet miasta, PFRON, Europejski Fundusz Społeczny
<b>IX. Realizowany cel operacyjny: <i>Przywrócenie wartości użytkowej terenów zdegradowanych ekologicznie</i></b>				
1.	zakończenie rekultywacji byłego wylewiska odpadów chemicznych i osadów ściekowych w Stanisławowie	2005-2007	2.000,0	budżet miasta WFOŚiGW, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
2.	utworzenie terenów zielonych na byłym składowisku odpadów	2008-2011	-	budżet miasta WFOŚiGW, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>X. Realizowany cel operacyjny: <i>Wdrożenie prośrodowiskowych systemów zarządzania</i></b>				
1.	opracowanie i wdrożenie systemów zarządzania środowiskowego wg norm ISO 14000 w wybranych przedsiębiorstwach miejskich	2006-2010	150,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>XI. Realizowany cel operacyjny: <i>Zapewnienie wysokiej jakości powietrza atmosferycznego</i></b>				
1.	kontynuacja wymiany taboru Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego na proekologiczny	2005-2009	1.000,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
2.	termomodernizacja komunalnych obiektów użyteczności publicznej	2004-2009	1.000,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Eko-fundusz
3.	rozbudowa i modernizacja komunalnej sieci ciepłowniczej	2006-2014	1.000,0	budżet miasta, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Eko-fundusz

## 12. Wdrażanie Strategii

### 12.1. Zespół ds. Wdrażania Strategii

#### 12.1.1 Powołanie

Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii Rozwoju Jeleniej Góry *wymaga funkcjonowania w strukturze Urzędu Miasta organu realizującego szereg różnorodnych działań koncepcyjnych, organizacyjnych, koordynacyjnych, kontrolnych oraz informacyjnych. Konstruktywną odpowiedzią na to zapotrzebowanie powinno stać się powołanie, przez Prezydenta Jeleniej Góry, Zespołu ds. Wdrażania Strategii (ZWS). W strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta, Zespół powinien stanowić organ sztabowy Prezydenta.* W skład Zespołu powinni wejść: Prezydent (jako jego przewodniczący), Przewodniczący tej Komisji Rady Gminy, w zakresie której znajduje się monitorowanie procesu wdrażania Strategii, Naczelnicy wybranych wydziałów Urzędu Miasta, Pełnomocnik ds. Wdrażania Strategii oraz ekspert ds. planowania strategicznego. *Skład Zespołu będzie zmienny.* W zależności od tego jakie zadania strategiczne będą w danym momencie realizowane, Prezydent będzie powoływał, albo zapraszał (na stałe lub czasowo) do prac w Zespole:

1. kierowników/dyrektorów jednostek organizacyjnych miasta,
2. przedstawicieli partnerów współdziałania strategicznego,
3. ekspertów w poszczególnych dziedzinach,

*W szczególności, w skład Zespołu powinni wejść autorzy (przedstawiciele grup autorskich) wszystkich projektów wykonawczych Strategii.*

*Zakres obowiązków służbowych Pracowników Urzędu Miasta, którzy zostaną powołani przez prezydenta powinien zostać rozszerzony o udział w pracach Zespołu.*

### 12.1.2 Funkcje

Biorąc pod uwagę strukturę Strategii, doświadczenia innych jednostek samorządu terytorialnego w zakresie realizacji planów strategicznych, a także cechy charakterystyczne gospodarki i samorządu Jeleniej Góry wyróżnić można następujące, związane z wdrażaniem Strategii funkcje Zespołu ds. Wdrażania Strategii.

#### 1.) FUNKCJA KONCEPCYJNA:

Ze względu na kwalifikacje członków Zespołu w zakresie wszystkich obszarów interakcji samorządu i gospodarki miasta oraz w zakresie działalności wewnętrznej samorządu miasta wskazane jest, aby Zespół:

- a.) *sporządzał projekty wykonawcze* zadań strategicznych,
- b.) *przekazywał sporządzone projekty wykonawcze* zadań strategicznych Prezydentowi Jeleniej Góry, a ten z kolei:
  - właściwym komórkom Urzędu Miasta,
  - właściwym jednostkom gminnym,
  - podmiotom współpracującym z samorządem miasta w realizacji zadań strategicznych,
  - Radzie Miasta,
  - właściwym Komisjom Rady Miasta.
- c.) *oceniał projekty wykonawcze* zadań strategicznych sporządzone przez inne podmioty. Oceny projektu będzie dokonywał członek Zespołu lub grupa członków wskazana przez Prezydenta,
- d.) *modyfikował* wcześniej sporządzone projekty wykonawcze zadań strategicznych,
- e.) *wnioskował do Prezydenta o powierzenie lub zlecenie* wykonania projektu wykonawczego danego zadania strategicznego (w sytuacji gdy Zespół lub podległe jego członkom służby nie są kompetentne w danej sprawie).

Należy przy tym podkreślić, iż:

- *działalność modyfikacyjna nie obejmuje zmian listy zadań strategicznych, a tym bardziej układu celów operacyjnych i strategicznych*, a jedynie projekty wykonawcze zadań strategicznych,
- sporządzeniu projektu wykonawczego Prezydent jest władny nadać *charakter dyspozycji służbowej*, w stosunku do podległych mu struktur. Projekty wykonawcze w części lub całości stać się mogą również przedmiotem zobowiązań stron w wypadku wykorzystania ich w umowach o współpracy w realizacji zadań strategicznych zawieranych np. z innymi samorządami,
- dopuszczalne a w niektórych przypadkach wskazane jest, aby w trakcie sporządzania/modyfikowania projektów wykonawczych Zespół współpracował z Komisjami Rady Miejskiej.

## 2.) FUNKCJA MONITORINGOWO-WNIOSKODAWCZA:

Jedną z podstawowych cech zarządzania strategicznego jest stałe monitorowanie sytuacji w jakiej znajdują się zarządzana organizacja. Monitoring ten musi dotyczyć nie tylko jej wnętrza, ale również bliższego i dalszego otoczenia. Jego kluczową cechą jest zakres czasowy obejmujący nie tylko teraźniejszość, ale i przewidywalną w akceptowalnym zakresie przyszłość, przy czym jej horyzont czasowy może być zróżnicowany w zależności od rodzaju płaszczyzny rozwoju Jeleniej Góry.

Monitoring, który Zespół musi zapewnić Strategii Rozwoju Jeleniej Góry ma bardzo ważny cel. Jest nim *uruchamianie procedur modyfikowania niektórych części Strategii, tak by zawsze była ona skutecznym i efektywnym narzędziem osiągnięcia celów strategicznych i operacyjnych Jeleniej Góry*, które są najważniejszym elementem Strategii. Z kolei, gdy zidentyfikowane zostaną zmiany opisane w rozdziale 12.4. (procedura nr 4) efektem opisywanego tu monitoringu będzie kompleksowa aktualizacja Strategii.

Szczególnie istotne jest, by czynności monitoringowych realizowanych przez Zespół nie mylić z monitoringiem, o którym mowa w rozdziale 13. **Monitoring prowadzony przez Zespół dotyczy bowiem warunków realizacji Strategii, natomiast monitoring prowadzony przez właściwą Komisję Rady Miejskiej obejmuje efekty wdrażania Strategii.**

W związku z powyższym Zespół powinien:

- a.) **identyfikować nowe właściwości i czynniki**<sup>1</sup> istotne z punktu widzenia pozycji strategicznej miasta,
- b.) **monitorować poziom** zawartych w Strategii oraz nowych, zidentyfikowanych właściwości i czynników istotnych z punktu widzenia pozycji strategicznej miasta. Zarówno zadanie a.), jak i b.) może być wykonywane m. in. poprzez organizowanie warsztatów samorządowej o przebiegu i treści merytorycznej analogicznej, jak w przypadku procedury budowy/aktualizacji Strategii;
- c.) okresowo **analizować** właściwość listy zadań strategicznych,
- d.) poprzez Prezydenta **informować**, Radę Miejską o potrzebie modyfikacji Strategii Rozwoju Jeleniej Góry w części analitycznej lub/i w części zadaniowej, a także **przedstawiać propozycje** tych zmian,
- e.) poprzez Prezydenta **informować**, Radę Miejską o konieczności kompleksowej aktualizacji Strategii,
- f.) **identyfikować** nowe, korzystniejsze koncepcje realizacji poszczególnych zadań strategicznych i uzupełniać o nie projekty wykonawcze zadań strategicznych (porównaj pkt 1d), a następnie przekazywać ich nowe wersje właściwym podmiotom (porównaj końcowe uwagi pkt 1).

---

<sup>1</sup> Więcej nt. właściwości i czynników w rozdziale 4.1.



3.) **FUNKCJA WEWNĘTRZNEJ DYSTRYBUCJI INFORMACJI:**

*Stopień osiągnięcia przyjętych celów w nakreślonym horyzoncie czasowym w dużej mierze zależy od sprawności obiegu informacji na temat Strategii między wszystkimi osobami tworzącymi władzę miejską<sup>1</sup> Jeleniej Góry. Niedoinformowanie władzy w tej sferze działalności może nie tylko ograniczać efektywność działań, wywoływać sprzeczne działania czy prowadzić do konfliktów, ale nawet stać się jedną z przyczyn zaniechania realizacji Strategii. Rolą Zespołu będzie zatem:*

- a.) *pełnienie roli forum wymiany informacji, poglądów i koncepcji* związanych z realizacją Strategii,
- b.) *pozyskiwanie, opracowywanie i przekazywanie danych nt. realizacji Strategii oraz danych statystycznych* wg zapotrzebowania Komisji Rady Miejskiej realizującej monitoring, o którym mowa w rozdziale 13,
- c.) *sporządzanie wewnętrznych not* z realizacji zadań strategicznych oraz z efektów monitoringu, o którym mowa w pkt 3. i przedkładanie ich Prezydentowi. Dalszym wewnętrznym przepływem tak sporządzonych informacji kierował będzie Prezydent.

4.) **FUNKCJA PROMOCYJNA:**

W procesie budowy i przyjmowania Strategii Rozwoju Jeleniej Góry uczestniczyło *szerokie gremium reprezentantów społeczności lokalnej oraz zaproszonych gości reprezentujących bliższe i dalsze otoczenie miasta*. Nie zabrakło również nagłośnienia medialnego w lokalnych środkach masowego przekazu. Począwszy od tej

---

<sup>1</sup> Władza miejska Jeleniej Góry to Rada Miejska, czyli jej organ stanowiący i kontrolujący oraz Prezydent będący organem wykonawczym. Mimo takiej złożoności struktury władzy, autorzy zastosowali w tym miejscu koncepcję posługiwania się określeniem „władza miejska (lokalna)”, a nie terminem „władze miejskie (lokalne)” pragnąc podkreślić, iż działania organów miasta są (powinny być) zgodne, jednorodne i komplementarne. Władza miejska jest zatem jednym gremialnym reprezentantem interesów mieszkańców Jeleniej Góry. Wprowadzenie liczby mnogiej – władze miejskie (lokalne) – w odniesieniu do pojedynczej jednostki samorządu terytorialnego, sugerować może sprzeczność interesów i działań organów miasta lub co najmniej możliwość zaistnienia braku koordynacji działań, co z całą pewnością byłoby zjawiskiem wyjątkowo negatywnym na wszystkich polach rozwoju Jeleniej Góry

chwili *społeczność Jeleniej Góry oraz biorący udział w pracach jej przedstawiciele oczekują na sygnały informacyjne potwierdzające, że Strategia jest użytecznym narzędziem zarządzania miastem, a proces jej realizacji postępuje zgodnie z przyjętym harmonogramem*. Upublicznienie przebiegu realizacji Strategii skutkować będzie *wzrostem zaufania* do władzy lokalnej, *akceptacją dla działań* podejmowanych w jej ramach, a także *zwiększeniem zaangażowania społecznego* w realizację niektórych zadań. Ponadto, postępowanie takie będzie jednym z *gwarantów kontynuacji realizacji Strategii przez Radę Miejską kolejnej kadencji*. Zespół ds. Wdrażania Strategii powinien zatem wypełniać szereg czynności związanych z „*public relations*” Strategii. Do jego zadań będzie należeć w szczególności:

- a.) *przygotowywanie krótkich publikacji prasowych* (np. okresowych sprawozdań) na temat realizacji Strategii,
- b.) *przygotowywanie materiałów na temat Strategii* według zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów,
- c.) *przygotowanie treści folderu promocyjnego* (i innych publikacji o podobnym charakterze – ulotek, broszur, reklam, informatorów) Jeleniej Góry w części dotyczącej Strategii,
- d.) *projektowanie i wykonywanie* czynności związanych z promocją Strategii realizowanych „przy okazji” innych działań promocyjnych prowadzonych przez samorząd miasta.

#### 5.) FUNKCJA KOOPERACYJNA:

Realizacja wielu zadań strategicznych Jeleniej Góry może odbywać się we współpracy z różnymi podmiotami i osobami. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć:

- samorząd województwa dolnośląskiego,
- samorząd powiatu jeleniogórskiego,
- samorzady gmin sąsiednich,
- lokalne podmioty gospodarcze i ich organizacje,
- instytucje dystrybuujące środki pomocowe lub/i wspierające samorzady w sposób pozamaterialny,

- organizacje społeczne działające w sferze kultury, sportu, rekreacji, oświaty, ochrony zdrowia i ochrony środowiska,
- partnerów współpracy transgranicznej.

Podstawowe przesłanki inicjacji i realizacji współpracy to *możliwości poprawy skuteczności i efektywności wdrażania Strategii, pozyskania dodatkowych środków pieniężnych oraz wykorzystania cennych koncepcji dynamizujących działalność samorządu*. Niezbędna jest zatem *identyfikacja potencjalnych partnerów współpracy*, a następnie *zaprojektowanie i wykonywanie*, korzystnych dla obu (lub większej liczby) stron, *czynności*. Prawdopodobne jest również zaistnienie sytuacji, w której dany podmiot wystąpi z koncepcją lub szczegółową propozycją dotyczącą realizacji danego zadania strategicznego Jeleniej Góry. Konieczna stanie się wtedy analiza owej propozycji pod kątem korzyści jakie przynieść może ona na gospodarczej, społecznej lub środowiskowej płaszczyźnie rozwoju Jeleniej Góry. Wymagania te pozwalają na twierdzenie, iż Zespół powinien podjąć się działań takich jak:

- a.) *stały monitoring* zbiorowości podmiotów, które mogą stać się partnerami współpracy w zakresie zadań strategicznych oraz *identyfikowanie partnerów* określonego typu do wspólnej realizacji danego zadania (*w tym przede wszystkim źródeł finansowania pozabudżetowego*),
- b.) *informowanie Prezydenta o zidentyfikowaniu potencjalnych partnerów współdziałania strategicznego*,
- c.) *aplikowanie* (sporządzanie wniosków, udzielanie wyjaśnień itp.) zadań strategicznych Jeleniej Góry do kompleksowych lub branżowych programów planistycznych wyższego rzędu<sup>1</sup>, takich jak obecnie już opracowane, lecz w przyszłości prawdopodobnie aktualizowane:

---

<sup>1</sup> Wskazanie „wyższego rzędu” jako cechy dokumentów planistycznych oznacza, że swoim zasięgiem przekraczają one teren Jeleniej Góry. Sformułowania tego nie należy traktować jako tożsamego z dyspozycyjnym, w stosunku do władzy Jeleniej Góry, charakterem planu.

- *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego*<sup>1</sup>,
- *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Dolnośląskiego*,
- *Program Zrównoważonego Rozwoju i Ochrony Środowiska Województwa Dolnośląskiego*,
- *Strategia Gospodarki Odpadami Komunalnymi Dolnego Śląska*,
- *Wojewódzki Plan Gospodarki Odpadami Województwa Dolnośląskiego*,
- *Dolnośląski Plan Zdrowotny*,
- *Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Dolnośląskiego*.

Generalnie rzecz biorąc, począwszy od dnia powołania Zespołu, ***żaden z planów tego typu nie może być sporządzany bez udziału przedstawiciela Zespołu reprezentującego strategiczne interesy Jeleniej Góry.***

- d.) ***udział w sporządzaniu wniosków*** o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicznych. Chodzi tu o wnioski adresowane do tzw. „instytucji pomocowych” lub organów władzy/administracji państwowej.
- e.) ***informowanie*** Rady Miejskiej (w postaci syntetycznego dokumentu) poprzez Prezydenta o nowych, zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy, w tym ***przede wszystkim o nowych możliwościach finansowania pozabudżetowego***,
- f.) ***nawiązywanie kontaktów*** z potencjalnymi partnerami współdziałania strategicznego,
- g.) ***opiniowanie zewnętrznych*** (wysuniętych przez inne podmioty) ***propozycji współpracy***,
- h.) ***opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Jeleniej Góry*** oraz ***informowanie Rady Miejskiej poprzez Prezydenta*** o tego typu propozycjach.

---

<sup>1</sup> Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego jest z założenia dokumentem o otwartym charakterze. Biorąc pod uwagę fakt, iż pierwsze jej korekty wykonywane były już w cztery miesiące po uchwaleniu przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego, należy się spodziewać, że będą one miały miejsce również w przyszłości.

7.) **FUNKCJA PREWENCYJNA:**

*Jednym z największych zagrożeń Strategii Rozwoju Jeleniej Góry jest możliwość odrzucenia jej przez władze lokalne kolejnych kadencji.* Zmiana priorytetów rozwojowych jest niezbywalnym prawem każdej władzy samorządowej, opartym na cennych, a jednocześnie fundamentalnych dla polskiego ustroju, zasadach demokracji. Jeśli odbywa się ona jako konstruktywna reakcja na zmianę otoczenia i „wnętrza” miasta, wtedy należy oceniać ją pozytywnie. Wydaje się jednak, że w perspektywie 2 lat istnieje niewielkie prawdopodobieństwo diametralnej zmiany uwarunkowań rozwojowych Jeleniej Góry oraz preferencji jej mieszkańców, które to czynniki stanowiły punkt wyjścia do budowy Strategii. Rezygnacja przyszłej Rady Miejskiej z realizacji Strategii może być również podyktowana przyczynami politycznymi, ambicjonalnymi, brakiem doświadczenia lub skłonności do wykonywania zadań fakultatywnych, a przede wszystkim niezajomością korzyści wynikających z realizacji spójnego, długofalowego programu rozwoju. *Nie istnieją w pełni skuteczne sposoby przeciwdziałania temu zjawisku. Polskie i zachodnioeuropejskie doświadczenia samorządowego planowania strategicznego wskazują jednak, że można podejmować działania skutkujące obniżeniem prawdopodobieństwa jego wystąpienia.* Część z nich została już zastosowana podczas budowy Strategii. Część musi być wykonana podczas jej wdrażania. Zespół ds. Wdrażania Strategii powinien włączyć się w ich nurt. Do jego zadań należeć będzie:

- a.) *sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac* z końcem obecnej kadencji,
- b.) *sporządzenie listu intencyjnego* adresowanego do przyszłej Rady Miejskiej i Prezydenta, który będzie zawierał apel o kontynuację realizacji Strategii. List oraz ww. raport mogą zostać przyjęte przez Radę w formie stanowiska Rady Miejskiej w sprawie ważnej dla rozwoju miasta i przekazane nowej Radzie i Prezydentowi wkrótce po ich ukonstytuowaniu.

8.) **FUNKCJA DORADCZA:**

Zespół powinien:

- a.) *opiniować* poprzez Prezydenta projekty uchwał Rady Miejskiej związanych ze Strategią,

- b.) *wspomagać* Komisje Rady Miejskiej, na ich wniosek, *w opiniowaniu* projektów uchwał Rady związanych ze Strategią,
- c.) *wspomagać* Komisje Rady Miejskiej na ich wniosek w tworzeniu projektów uchwał związanych ze Strategią, takich jak np. uchwała zobowiązująca do opiniowania przez Komisje Rady Miejskiej wszystkich uchwał pod kątem ich zgodności ze Strategią Rozwoju Jeleniej Góry (włącznie z uchwałą budżetową),
- d.) *informować Radę lub właściwą Komisję Rady Miejskiej poprzez Prezydenta o potrzebie wystąpienia z inicjatywą uchwałodawczą* umożliwiającą lub usprawniającą proces realizacji Strategii,
- e.) *wspierać merytorycznie Komisję Rady Miejskiej prowadzącą monitoring*, o którym mowa w rozdziale 13. Wsparcie to może polegać np. na udziale w sporządzeniu projektu badań ankietowych.

Szczegółowe zasady i warunki prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii zostały określone w załączniku nr 2.1., natomiast plan ramowy i szczegółowy, półroczny plan jego prac w załącznikach 2.2 i 2.3.

## 12.2. Funkcje Rady Miejskiej

*Strategia Rozwoju Jeleniej Góry, tak jak każda inna uchwała Rady Miejskiej zostanie powierzona do wykonania Prezydentowi Miasta. Nie mniej jednak, proces wdrażania Strategii będzie również zależny od działań podejmowanych przez Radę. Jako organ stanowiący samorządu, podejmując decyzje, w bardzo istotny sposób wpływać będzie nie tylko na możliwości wywiązania się Prezydenta ze zobowiązań zawartych w Strategii, ale również samodzielnie decydować o działaniach temu służących. Z kolei jako organ kontrolny, monitorować i oceniać będzie prace Prezydenta oraz związane ze Strategią prace własne.*

Funkcje Rady Miejskiej w procesie wdrażania Strategii Rozwoju Jeleniej Góry to:

- terminowe tworzenie uchwał zapewniających prawne i finansowe warunki do wdrażania poszczególnych zadań strategicznych,
- zabezpieczenie środków budżetowych niezbędnych do organizacji procesu wdrażania Strategii (koszty prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii, koszty projektów, koszty promocji Strategii, koszty badań ankietowych i innych działań monitoringowych itp.),
- prowadzenie działań monitoringowych, o których mowa w rozdziale 13.
- opiniowanie i współkształtowanie projektów wykonawczych, o których mowa w rozdziale 12.3.
- popieranie wprowadzenia i przestrzeganie procedury zapewnienia zgodności budżetów ze Strategią – rozdział 12.4.
- popieranie wprowadzenia i przestrzeganie procedury zapewnienia zgodności prawa lokalnego ze Strategią – rozdział 12.4.
- popieranie wprowadzenia i stosowanie procedury autoadaptacji Strategii – rozdział 12.4.
- współrealizacja procedury upublicznienia Strategii – rozdział 12.4.

### 12.3. Projekty wykonawcze

*Projekt wykonawczy to dokument zawierający szczegóły realizacji danego zadania strategicznego Jeleniej Góry.* W procedurze wdrażania Strategii projekty wykonawcze będą bardzo istotnym elementem. Projekt wykonawczy będzie bowiem:

- 1) *Zestawem najważniejszych informacji na temat zadania strategicznego czyli pierwszym stopień konkretyzacji ustaleń Strategii.* Strategia posługuje się sformułowaniami syntetycznymi, natomiast realizacja poszczególnych zadań strategicznych wymaga wykonania wielu czynności. Każda z nich musi zostać szczegółowo określona. Konieczne jest również wyznaczenie ich zakresu czasowego i przestrzennego, a także niezbędnych do wypełnienia warunków technicznych, organizacyjnych itp.
- 2) *Miejscem ujawnienia zależności występujących między zadaniami strategicznymi.* Wiele z zadań strategicznych Jeleniej Góry jest wzajemnie ze sobą powiązanych. Chodzi tu nie tylko o związki celowe, o których jest mowa w rozdziale nr 10, ale również o zależności przyczynowo-skutkowe, warunkujące, synergiczne i mnożnikowe. Zależności te muszą być dokładnie określone. W przeciwnym wypadku realizacja zadań strategicznych będzie obarczona takimi błędami jak np. utrata korzyści wynikających z równoległego lub sekwencyjnego prowadzenia nad nimi prac, utrata możliwości redukcji kosztów ich realizacji, czy nawet drastyczne zmniejszenie szans na osiągnięcie celów jakim służy dane zadanie (zadania).
- 3) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań Rady Miejskiej i jej Komisji* związanych z realizacją danego zadania strategicznego. Chodzi tu o uchwały przyjmowane przez Radę, a także o badanie postępów we wdrażaniu Strategii oraz ewentualne jej korygowanie.
- 4) *Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań Prezydenta* związanych z realizacją danego zadania strategicznego. Prezydent jako organ wykonawczy musi mieć w dyspozycji szczegółowe informacje na temat zadań strategicznych Jeleniej



Góry. Ich wykorzystanie polega na właściwym powierzaniu realizacji zadań oraz nadzorowaniu ich realizacji. Przydatność tych informacji ujawni się niejednokrotnie podczas podejmowania przez Prezydenta innych decyzji, takich jak np. decyzje administracyjne, organizacyjne, czy nawet personalne.

- 5) **Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań poszczególnych pracowników Urzędu Miejskiego** związanych z realizacją danego zadania strategicznego. W szczególności w sytuacji gdy zaangażowani są w jego realizację lub/i są za nią odpowiedzialni.
- 6) **Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań kierownictwa miejskich jednostek organizacyjnych** związanych z realizacją danego zadania strategicznego, a także dla pracowników tych jednostek, w sytuacji gdy zaangażowani są w jego realizację lub/i są za nią odpowiedzialni.
- 7) **Ważną podstawą informacyjną dla wszelkich działań kierownictwa podmiotów współdziałania strategicznego** (jak np. samorzady gminne, powiatowy i wojewódzki, instytucje dystrybuujące instytucje pomocowe, partnerzy współpracy transgranicznej, lokalne podmioty gospodarcze, lokalne organizacje społeczne, potencjalni inwestorzy zewnętrzni itp.) związanych z realizacją danego zadania strategicznego, a także dla pracowników tych podmiotów, w sytuacji gdy zaangażowani są w jego realizację lub/i są za nią odpowiedzialni.
- 8) Wskazówką dla Rady Miejskiej, Prezydenta, Zespołu ds. Wdrażania Strategii oraz pracowników Urzędu Miejskiego, gdzie i jakich **współrealizatorów poszczególnych zadań strategicznych** Jeleniej Góry należy poszukiwać oraz w jakim zakresie współpraca ta może/powinna być realizowana. Współpraca w realizacji zadań strategicznych może bowiem wydatnie przyczynić się do zwiększenia ich skuteczności oraz redukcji ich kosztów.
- 9) **Źródłem informacji o potencjalnych źródłach finansowania** kosztów inwestycyjnych lub/i bieżących przedsięwzięcia. Każdy z projektów wykonawczych powinien posiadać szczegółowy wykaz wszystkich potencjalnych źródeł jego finansowania zewnętrznego. Będzie on wykorzystywany przez pracowników Urzędu Miejskiego,

miejskich jednostek organizacyjnych oraz pracowników podmiotów współdziałania strategicznego.

- 10) **Podstawą informacyjną do konstrukcji specyfikacji istotnych warunków zamówienia**, którym jest realizacja zadania strategicznego Jeleniej Góry lub jego fragmentu. Korzystać z niej będą pracownicy Urzędu Miejskiego, miejskich jednostek organizacyjnych oraz pracownicy podmiotów współdziałania strategicznego.
- 11) **Podstawą informacyjną do konstrukcji specyfikacji istotnych warunków zamówienia**, którym jest wykonanie szczegółowego pełnego projektu wykonawczego zadania strategicznego Jeleniej Góry. Dotyczy to projektów uproszczonych.
- 12) **Podstawą informacyjną konstrukcji umów** zawieranych przez Prezydenta na udzielenie zamówienia „z wolnej ręki” służącego opracowaniu pełnego projektu wykonawczego zadania strategicznego Jeleniej Góry. Dotyczy to projektów uproszczonych.
- 13) **Podstawą informacyjną konstrukcji umów** zawieranych przez Prezydenta na udzielenie zamówienia „z wolnej ręki” służącego realizacji zadania strategicznego Jeleniej Góry.
- 14) **Podstawą informacyjną konstrukcji umów lub/i specyfikacji istotnych warunków zamówienia podmiotów współdziałania strategicznego** współrealizujących zadania strategiczne Jeleniej Góry.
- 15) **Podstawą informacyjną konstrukcji umów** zawieranych przez Prezydenta lub Radę Miejską z podmiotami współdziałania strategicznego.
- 16) **Podstawą informacyjną dla korekt** zakresów obowiązków wydziałów i stanowisk Urzędu Miejskiego, miejskich jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współpracy strategicznej.

- 17) **Podstawą informacyjną dla korekt struktury organizacyjnej** Urzędu Miejskiego, miejskich jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współpracy strategicznej.
- 18) **Podstawą informacyjną dla określania nakładów finansowych** niezbędnych do realizacji danego zadania strategicznego Jeleniej Góry uwzględnianych w projektach uchwał budżetowych.
- 19) **Podstawą informacyjną dla partnerów współdziałania strategicznego służącą im do określania nakładów finansowych** niezbędnych do współrealizacji zadania strategicznego Jeleniej Góry.
- 20) **Podstawą informacyjną do podziału kosztów realizacji** danego zadania strategicznego Jeleniej Góry między samorząd Jeleniej Góry a partnera (partnerów) współdziałania strategicznego.
- 21) **Podstawą informacyjną do podziału kosztów realizacji** danego zadania strategicznego Jeleniej Góry między poszczególne uchwały budżetowe.
- 22) **Podstawą informacyjną dla Radnych** występujących podczas budżetowych sesji Rady Miejskiej.
- 23) **Podstawą informacyjną do sporządzania przez pracowników Urzędu Miejskiego, miejskich jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współdziałania strategicznego wniosków o dofinansowanie** danego przedsięwzięcia kierowanych do instytucji dystrybuujących środki pozabudżetowe.
- 24) **Podstawą informacyjną do sporządzania przez Komisje lub Prezydenta** projektów nowych lub modyfikacji istniejących już uchwał Rady Miejskiej Jeleniej Góry.
- 25) **Podstawą informacyjną do sporządzania przez organy samorządów będących partnerami współdziałania strategicznego** projektów nowych lub modyfikacji istniejących już uchwał Rady.

- 26) *Materiałem wyjściowym do podejmowania bieżących decyzji* przez Prezydenta, Radę Miejską, kierownictwo miejskich jednostek organizacyjnych i władze podmiotów współpracy strategicznej.
- 27) *Materiałem wyjściowym do sporządzania Wieloletniego Planu Inwestycyjnego* Jeleniej Góry na lata 2006-2009.
- 28) *Podstawą informacyjną do opracowania*, przez pracowników Urzędu Miejskiego, miejskich jednostek organizacyjnych oraz podmiotów współdziałania strategicznego, *technicznej dokumentacji* realizacji danego przedsięwzięcia.
- 29) *Podstawą informacyjną do prac, które będą prowadzone przez podmiot opracowujący zmiany miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego.*
- 30) *Podstawą informacyjną do podjęcia decyzji o sporządzeniu wniosku o sporządzenie lub zmianę miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.*
- 31) *Podstawą informacyjną do sporządzenia „Projektu założeń do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe Jeleniej Góry”.*
- 32) *Źródłem informacji dla lokalnych i regionalnych mediów* (docelowo – mieszkańców Jeleniej Góry, kierownictw lokalnych podmiotów gospodarczych oraz potencjalnych inwestorów) o przyszłości i aktualnym przebiegu procesu wdrażania Strategii.
- 33) *Źródłem danych w procesie sporządzania materiałów promocyjnych* Jeleniej Góry. Szczególnie w zakresie promocji gospodarczej.

Zasady organizacji prac nad uproszczonymi i pełnymi projektami wykonawczymi zostały zaprezentowane w załączniku 3.1, natomiast ich modelowa struktura w załączniku 3.2.

## 12.4. Procedury gwarantujące

*Procedurą gwarantującą jest grupa skoordynowanych działań realizowanych przez władze miejskie oraz wyznaczone organy Urzędu Miasta i jednostek miejskich, które służą realizacji zadań i osiągnięciu celów przyjętych w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.* Część z tych działań powinna zostać ujęta w formie dokumentów i przekazana w postaci polecenia służbowego wykonującym je osobom. Dotyczy to procedur adresowanych do pracowników Urzędu Miasta oraz jednostek gminnych. Procedury pozostałe mogą zostać przyjęte jako składniki Regulaminu Pracy Rady Miejskiej (jej Komisji) lub jako odrębne uchwały Rady Miejskiej. Prawidłowe sporządzenie i realizacja procedur gwarantuje, że Strategia Rozwoju Jeleniej Góry będzie realizowana, a realizacja ta przyniesie miastu korzyści, o których mowa w rozdziale 3. Autorem procedur stanie się Zespół ds. Wdrażania Strategii. Przewiduje się, że procedury te zostaną udoskonalone podczas prac nad Systemem Zarządzania Jakością (ISO).

**Procedura 1 – Zapewnienie zgodności budżetu miasta ze Strategią.** Realizacja zadań strategicznych, a co za tym idzie osiągnięcie celów strategicznych wymaga nakładów pieniężnych. Mimo, iż niniejsza Strategia opiera się na założeniu, że samorząd Jeleniej Góry korzystać będzie z licznych źródeł finansowania zewnętrznego, budżet miasta pełnić będzie rolę głównego źródła środków służących jej realizacji. Sporządzanie projektów budżetów na kolejne lata (poczynając od budżetu na rok 2005) bez priorytetowego traktowania w nich zadań strategicznych z całą pewnością będzie tożsame z częściowym lub całkowitym zaniechaniem realizacji Strategii. Niezbędne będzie zatem opracowanie takich zasad postępowania w trakcie projektowania, a następnie przyjmowania budżetu aby zapewnić jego zgodność z celami i zadaniami strategicznymi. Głównymi cechami tej procedury powinny stać się:

1. wykorzystywanie listy zadań strategicznych i ich priorytetowe traktowanie,
2. wykorzystywanie uproszczonych i pełnych projektów zadań strategicznych w szacowaniu nakładów pieniężnych przewidzianych w danym roku budżetowym,
3. włączenie jej do Księgi Jakości Urzędu Miejskiego, która zostanie sporządzona w ramach prac i wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością opartego na modelu procesowym według PN-EN ISO 9001:2001. Będzie to zatem element jednego z

procesów niezbędnych do osiągnięcia celów jakości jakim jest planowanie budżetu, który z pewnością zostanie zaklasyfikowany jako proces kluczowy.

4. obejmowanie przez nią nie tylko postępowania pracowników Urzędu Miasta przygotowujących projekt budżetu, ale również czynności komisji Rady Miejskiej zaangażowanych w prace nad projektem budżetu.

**Procedura 2 – Zapewnienie zgodności prawa lokalnego ze Strategią.** Strategia Rozwoju Jeleniej Góry jest dla samorządu tego miasta tym czym ustawa zasadnicza dla państwa. Jest zatem nadrzędnym aktem prawa lokalnego, mieszczącym się w ramach prawnych określonych przez Sejm i wyrażającym potrzeby i aspiracje mieszkańców tego miasta. Wszystkie pozostałe akty prawa lokalnego, decyzje administracyjne, a także inne regulaminy, programy, projekty, umowy, porozumienia, plany branżowe itp. (zwane dalej dokumentami) muszą wynikać ze Strategii. W przeciwnym wypadku, różnorodne sprzeczności, braki w koordynacji i kompatybilności mogą doprowadzić do wielu negatywnych skutków, takich jak: dezinformacja, dublowanie lub zaniechanie niezbędnych działań, nieracjonalne wydatkowanie środków publicznych, wydłużenie czasu realizacji zadań i osiągnięcia celów itp. Całość owych niepożądanych zjawisk oznaczać będzie zaniechanie realizacji Strategii i utratę szans z niej wynikających. Zapewnienie zgodności prawa lokalnego ze Strategią przebiegać powinno w dwóch nurtach działań:

1. weryfikacja zgodności obowiązującego prawa lokalnego ze Strategią oraz ewentualna jego korekta,
2. stanowienie nowego prawa lokalnego w zgodności ze Strategią.

Prace mieszczące się w nurcie pierwszym to:

1. Sporządzenie przez Zespół ds. Wdrażania Strategii wykazu uchwał Rady Miejskiej wymagających weryfikacji pod kątem zgodności ze Strategią,
2. Sporządzenie przez Zespół ds. Wdrażania Strategii wykazu pozostałych dokumentów regulujących pracę i zachowania samorządu i jego jednostek wymagających weryfikacji pod kątem zgodności ze Strategią,
3. Dokonanie weryfikacji uchwał i dokumentów, o których mowa w pkt 1 i 2.
4. Sporządzenie wykazu niezgodności i propozycji korekt uchwał i dokumentów, o których mowa w pkt 1 i 2, a następnie przekazanie go Prezydentowi.

5. Wystąpienie przez Prezydenta do Rady Miejskiej z inicjatywami uchwałodawczymi doskonalącymi zgodność uchwał ze Strategią.
6. Zapewnienie przez Prezydenta zgodności dokumentów ze Strategią.
7. Sporządzenie wykazu usuniętych niezgodności uchwał i dokumentów.

Prace mieszczące się w nurcie drugim to:

1. Przyjęcie zasady sporządzania projektów uchwał Rady Miejskiej w zgodności ze Strategią i przy wykorzystaniu projektów uproszczonych i pełnych zadań strategicznych.
2. Przyjęcie zasady sporządzania dokumentów w zgodności ze Strategią i przy wykorzystaniu projektów uproszczonych i pełnych zadań strategicznych. Jednocześnie stosowanie jednolitego nazewnictwa dokumentów opierającego się na **zarezerwowaniu terminu „strategia” wyłącznie dla Strategii Rozwoju Jeleniej Góry** i stosowaniu terminów „program” oraz „plan” w stosunku do wszystkich dokumentów o charakterze wykonawczym. Jako dopuszczalne wyjątki uznać należy dokumenty, do sporządzenia których samorząd został zobowiązany drogą ustawową, a dla których ustawodawca narzuca termin „strategia”.
3. Wprowadzenie do regulaminów prac Komisji Rady Miejskiej zasady opiniowania projektów uchwał pod kątem ich zgodności ze Strategią.
4. Wnoszenie przez Zespół ds. Wdrażania Strategii do Prezydenta projektów uchwał służących wdrażaniu Strategii zgodnie z zakresem i planem jej prac, a następnie podejmowanie inicjatywy uchwałodawczej przez Prezydenta.
5. Wnoszenie do Rady Miejskiej przez Komisje projektów uchwał służących wdrażaniu Strategii.

### **Procedura 3 – Monitorowanie i raportowanie Strategii i procesu jej wdrażania.**

Czynności monitoringowe są jednym z głównych gwarantów realizacji Strategii. Wy różnić możemy ich dwa nurty. Pierwszy z nich to monitoring aktualności samej Strategii z punktu widzenia jej adekwatności w stosunku do sytuacji i pozycji strategicznej Jeleniej Góry na wszystkich jej płaszczyznach funkcjonalnych. Drugi to monitoring zaawansowania realizacji zadań i osiągnięcia celów strategicznych. Oba muszą być ze sobą ściśle powiązane (skutkiem pierwszej może być np. modyfikacja drugiej), lecz ich wykonywanie musi być przyporządkowane innym podmiotom. Całość procedur monitoringowych musi zostać zwieńczona opracowaniem i przedłożeniem właściwym pod-

miotom stosownych raportów, a następnie podjęciem ewentualnych czynności korygujących (są one przedmiotem kolejnej procedury). Procedura niniejsza składać się zatem będzie z dwóch podprocedur:

Monitoring i raportowanie Strategii prowadzone przez Zespół ds. Wdrażania Strategii:

1. Cykliczne prowadzenie analiz strategicznych Jeleniej Góry.
2. Cykliczne analizowanie aktualności listy zadań strategicznych.
3. Sporządzenie corocznego „Raportu na temat aktualności Strategii Rozwoju Jeleniej Góry” i przedłożenie go Prezydentowi.

Monitoring i raportowanie procesu wdrażania Strategii prowadzone przez właściwą Komisję Rady Miejskiej we współpracy z Prezydentem:

1. Weryfikacja osiągania celów operacyjnych Strategii w terminach i zgodnie z zasadami określonymi w rozdziale 13.
2. Sporządzenie corocznego „Raportu nt. Zaawansowania Realizacji Strategii Rozwoju Jeleniej Góry” i przedłożenie go Radzie Miejskiej.

**Procedura 4 – Autoadaptacja Strategii.** Strategia Rozwoju Jeleniej Góry musi mieć charakter odpowiednio elastyczny w stosunku do permanentnie zmieniającego się otoczenia i wnętrza tego miasta. *Jej istotą są nie tyle zadania, ile cele strategiczne i operacyjne, do których osiągnięcia Prezydent oraz Rada Miejska powinni dążyć. Zadania strategiczne służą jako narzędzia niezbędne do realizacji tego postulatu. Jeśli w otoczeniu i we wnętrzu miasta pojawią się nowe ważne szanse lub zagrożenia związane z zadaniowym instrumentarium Strategii wtedy niezbędna staje się jego korekta* (w zakresie struktury zadań lub terminów ich realizacji). *Z kolei, w chwili gdy pojawią się nowatorskie, skuteczniejsze lub efektywniejsze koncepcje realizacji zadań, zmianie powinny ulec istniejące procedury ich wdrażania.* Natomiast w sytuacji zaistnienia zjawiska nieciągłości strategicznej, zwanego również w literaturze przedmiotu „załamaniem uwarunkowań rozwojowych”, polegającego na drastycznej zmianie cech gospodarczej, społecznej lub środowiskowej sfery jednostki samorządu terytorialnego, zmianie należy poddać układ celów strategicznych i operacyjnych. W praktyce zmiana taka wymaga podjęcia na nowo procedury planowania strategicznego wraz z warsztatami liderów gminy.



Procedura autoadaptacji Strategii Rozwoju Jeleniej Góry jest zatem ściśle związane z procedurą monitoringową, o której jest mowa wyżej i powinna polegać na:

1. Tworzeniu przez Zespół ds. Wdrażania Strategii propozycji modyfikacji Strategii wynikających z ewentualnych nieadekwatności Strategii w stosunku do pozycji strategicznej miasta, a następnie przedkładaniu ich Prezydentowi. Tworzenie propozycji zmian nie może jednak wynikać wyłącznie z monitoringu prowadzonego przez Zespół, ale również z innych jego czynności, jak np. zaangażowanie we współpracę z partnerami współdziałania strategicznego.
2. Przedkładaniu do uchwalenia Radzie Miejskiej przez Prezydenta propozycji zmian w Strategii.
3. Tworzeniu przez Komisję Rady Miejskiej, w której zakresie działalności znajduje się problematyka Strategii, propozycji modyfikacji Strategii wynikających z ewentualnych negatywnych wniosków będących wynikiem monitoringu, o którym mowa w rozdziale 13.
4. Przedkładaniu do uchwalenia Radzie Miejskiej przez Komisję, o której mowa wyżej, propozycji zmian w Strategii.

**Procedura 5 – Upublicznienie realizacji Strategii.** Jednym z gwarantów realizacji Strategii jest zbiór działań skutkujących wiedzą społeczności lokalnej na temat zaawansowania prac wdrożeniowych. Podkreślić należy, iż procedura ta znacząco podnosi prawdopodobieństwo kontynuacji realizacji Strategii przez Radę i Prezydenta przyszłej kadencji. Procedurę tą powinien opracować Zespół ds. Wdrażania Strategii bazując na wskazówkach zawartych w rozdziale 12.5.

## 12.5. Promocja Strategii

Strategia Rozwoju Jeleniej Góry posiada bardzo duże znaczenie zarówno dla władz, jak i społeczności lokalnej. Proces jej wdrażania powinien być procesem upublicznionym i to nie tylko na szczeblu miasta, ale również w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Szeroka akcja informacyjna nt. Strategii jest jednym z podstawowych gwarantów jej skutecznego wdrożenia. W ten sposób społeczność lokalna kontrolować będzie terminowość osiągnięcia poszczególnych celów i realizacji poszczególnych zadań. Poza tym, Strategia, jako element promocji Jeleniej Góry, sprzyjać będzie poprawie jej wizerunku zarówno z punktu widzenia potencjalnych inwestorów, potencjalnych mieszkańców, potencjalnych partnerów współpracy strategicznej, jak i osób korzystających z jej walorów turystyczno-rekreacyjnych. W związku z tym należy:

- 1) na sesję poświęconą przyjęciu Strategii **zaprosić:**
  - a) wszystkie osoby uczestniczące w pracach warsztatowych nad Strategią,
  - b) przedstawicieli lokalnych i regionalnych mediów,
- 2) przygotować trzy następujące wersje promocyjne Strategii:
  - a) **promocyjną około 40-stronicową skróconą wersję Strategii Rozwoju Jeleniej Góry**. Ta wersja Strategii adresowana będzie do:
    - potencjalnych inwestorów,
    - wszystkich partnerów współdziałania strategicznego (samorządów gmin i powiatów sąsiednich, samorządu wojewódzkiego, lokalnych organizacji społecznych i gospodarczych, partnerów zagranicznych itp.),
    - dystrybutorów środków pomocowych,
    - osób wykonujących opracowania studialne na temat gminy Jelenia Góra,
    - szczególnie zainteresowanych Jelenią Górą lub/i Strategią przedstawicieli mediów,
    - pracowników Urzędu Miasta,
    - władz podmiotów komunalnych.

Dystrybucja tej wersji Strategii prowadzona będzie w formie:

- przekazywania bezpośredniego podczas wizyt gości w Urzędzie Miasta,
- przekazywania bezpośredniego podczas wizyt składanych przez władze miejskie Jeleniej Góry,
- podczas targów turystycznych i inwestycyjnych,
- Cennym rozwiązaniem byłoby również przekazanie tej wersji Strategii bibliotekom miejskim oraz lokalnym bibliotekom szkolnym i uczelnianym.

Celem tej wersji promocyjnej jest stworzenie u odbiorcy obrazu Jeleniej Góry jako dynamicznie rozwijającego się, nowoczesnie zarządzanego miasta, którego przyszłość jest świadomie i korzystnie programowana. Koncentrować się zatem musi na atutach, stymulantach, szansach zewnętrznych i wewnętrznych Jeleniej Góry, na jej celach i zadaniach strategicznych. Podkreślenia wymagać będzie fakt, iż niniejsza Strategia jest już drugą Strategią Rozwoju Jeleniej Góry, a konsekwencja i sukcesy we wdrażaniu pierwszej są jednym z gwarantów realizacji obecnej. Zaakcentować również należy kompleksowość procedury wdrożeniowej i monitoringowej. Całość musi zatem zostać napisana przejrzystym, przystępnym i przekonującym językiem oraz poparta faktami oraz (w umiarkowanym stopniu) danymi liczbowymi.

Prócz tradycyjnej, książkowej formy tego wydawnictwa, folder promujący Strategię powinien zostać przygotowany również w formie CD-ROM. Liczba egzemplarzy, wydania językowe oraz zawartość merytoryczna będzie tu identyczna jak w wersji drukowanej. Wersja promocyjna, zabezpieczona przed zmianami, powinna znaleźć się również na stronie internetowej Jeleniej Góry w postaci pliku komputerowego, który każdy użytkownik Internetu może ściągnąć na dysk swojego komputera i przeglądać w trybie offline.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe wymogi, uznać należy, iż niezbędne będzie powierzenie całości prac firmie wyspecjalizowanej w promocji jednostek samorządu terytorialnego.

- b) **biuletynową około 14 stronicową skróconą wersję Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.** Wersja biuletynowa to kolorowa, bogato ilustrowana, składana książeczka. Odbiorcami tej wersji promocyjnej Strategii Rozwoju Jeleniej Góry będą goście samorządu miasta. Jej tekst powinien zostać przygotowany jednocześnie w 3 językach (polskim, angielskim i niemieckim). Przewiduje się, że przygotowanie około 3000 egzemplarzy tej wersji.

- c) *internetową skróconą wersję Strategii Rozwoju Jeleniej Góry*. Wersja internetowa przeznaczona jest do umieszczenia na stronie internetowej miasta w postaci kilkunastu podstron, które będą przeglądane w trybie online. Głównym adresem tej wersji będą mieszkańcy miasta, a także potencjalni turyści, kuracjusze i inwestorzy.
- 3) *co najmniej raz w roku informować opinię publiczną o postępach we wdrażaniu Strategii*. W tymże celu winny być wykorzystane wszelkie dostępne środki komunikacji społecznej, w tym spotkania z mieszkańcami, publikacje w lokalnej prasie, audycja w lokalnej rozgłośniach radiowej, programy w telewizji lokalnej itp.
- 4) *konsekwentnie realizować wszystkie czynności promocyjne* przewidziane dla Zespołu ds. Wdrażania Strategii.
- 5) *prowadzić monitoring wdrażania Strategii* przy wykorzystaniu metody badań ankietowych.

## 13. Monitoring wdrażania Strategii

### 13.1. Cel i metodyka monitoringu

Monitoring procesu wdrażania Strategii Rozwoju Jeleniej Góry jest zadaniem równie ważnym jak jej sporządzenie i wdrażanie. *Zaniechanie kontroli realizacji planu strategicznego może bowiem skutkować gwałtownym spadkiem skuteczności i efektywności procesu wdrożeniowego. W skrajnych przypadkach może prowadzić do odroczenia realizacji poszczególnych zadań strategicznych w bliżej nieokreślonej przyszłości.*

Powszechnie stosowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest ocena stopnia i tempa osiągnięcia celów operacyjnych. Służy temu zestaw mierników pozwalających na zweryfikowanie czy dany cel operacyjny został w założonym terminie osiągnięty, czy też nie. *Osiągnięcie w wszystkich lub zdecydowanej większości założonych wartości mierników oznaczać będzie osiągnięcie wyznaczonych celów operacyjnych, a to z kolei oznaczać będzie osiągnięcie głównych celów strategicznych.*

W załączniku 4.1. zawarto stworzoną dla potrzeb Strategii Rozwoju Jeleniej Góry listę mierników służących ocenie procesu wdrożenia Strategii. Wszystkie z zaprezentowanych mierników zostały odniesione do poszczególnych celów operacyjnych. Oczekiwany poziom mierników oraz korzystne tendencje zmian ich wartości to bezpośredni lub pośredni skutek realizacji Strategii. Załącznik ten zawiera również wykaz źródeł informacji, z których należy pozyskiwać dane niezbędne do ustalenia wartości miernika. Na szczególną uwagę zasługują tutaj okresowe badania ankietowe opinii publicznej (osób fizycznych – mieszkańców Jeleniej Góry), które powinny być prowadzone co najmniej raz na 2 lata. W podobnych cyklach czasowych powinny być przeprowadzane badania ankietowe przedsiębiorstw (właścicieli i kierownictwa naczelnego zarejestrowanych w Jeleniej Górze przedsiębiorstw). Ich przygotowanie i opracowanie merytoryczne można powierzyć specjalście, natomiast obsługę techniczną zapewnić mogą pracownicy Urzędu Miejskiego. *Takie rozwiązanie charakteryzuje się pożądaną jakością przy jednoczesnym znaczącym obniżeniu poziomu niezbędnych kosztów.*

Zespół autorski przedkłada Prezydentowi również drugi wariant monitoringu zawarty w załączniku 4.2.

### 13.2. Rada Miejska jako podmiot monitoringu

*Monitoring procesu wdrażania Strategii prowadzić będzie Rada Miejska poprzez wybraną do tego celu Komisję. Rozwiązanie takie ma dwie istotne zalety. Po pierwsze, jest zgodne z polskim prawem samorządu gminnego i powiatowego, w którym Rada posiada funkcje kontrole w stosunku do organu wykonawczego. Po drugie, funkcje wykonawcze (Prezydenta, Zespołu ds. Wdrażania Strategii i innych jednostek realizujących zadania strategiczne) zostają oddzielone od funkcji kontrolnych sprawowanych przez organ stanowiący. Podkreślić jednak należy, iż mimo kluczowej roli Prezydenta oraz jego organu sztabowego (Zespół ds. Wdrażania Strategii) i organów wykonawczych (Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych miasta) **ocena dokonywana przez Radę Miasta będzie mieć również charakter częściowej samooceny**. Istotną rolę we wdrażaniu Strategii pełnić będzie bowiem Rada Miejska Jeleniej Góry.*

Informacje niezbędne Komisji do prowadzenia monitoringu na jej pisemny wniosek dostarczać będzie Prezydent, dla którego przygotuje je Zespół ds. Wdrażania Strategii. Chodzi tu przede wszystkim o:

- dane statystyczne niezbędne do ustalenia wartości mierników,
- informacje na temat zaawansowania realizacji poszczególnych zadań strategicznych,
- wyniki badań ankietowych. W tym przypadku Komisja zwracać się będzie z odpowiednim wyprzedzeniem do Prezydenta o wykonanie badań statystycznych, wskazując własne co do nich oczekiwania. Wyniki badań Prezydent przekaze Komisji.

Komisja oceniać będzie proces wdrażania Strategii raz w roku. Ocena, w postaci **Raportu Komisji nt. Zaawansowania Realizacji Strategii Rozwoju Jeleniej Góry** zostanie przedłożona Radzie Miejskiej. Raport zawierać powinien nie tylko opis postępów

w realizacji Strategii, ale również bieżący stan prac z nią związanych. Całość powinna zostać zakończona wnioskami i zaleceniami zarówno dla Prezydenta, jak i dla Rady Miejskiej. Idealnym rozwiązaniem byłoby poświęcenie tej tematyce oddzielnej sesji Rady.

## Załączniki

### Załącznik nr 1. Lista liderów lokalnych i gości zaproszonych do udziału w pracach warsztatowych i studialnych nad Strategią Rozwoju Jeleniej Góry

1. Adamczuk Marcin – Samorząd Studencki Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
2. Bajurny Ewa – Sekretarz Miasta Jelenia Góra
3. Bira Andrzej – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
4. Błażejczyk Krzysztof – Prezes Agencji Promocji i Reklamy „Dami”
5. Bojarski Marian – Prezes Przedsiębiorstwa Simet S.A. w Jeleniej Górze
6. Bokiej Andrzej – Proboszcz Parafii Świętego Krzyża w Jeleniej Górze
7. Borys Tadeusz – Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
8. Bucki Zenon – Dyrektor Powiatowej Stacji Sanitarno - Epidemiologicznej
9. Buda Andrzej – Prezes, Redaktor Naczelny Gazety „Nowiny Jeleniogórskie”
10. Chrebor Barbara – Naczelnik Wydziału Rozwoju Gospodarczego Urzędu Miasta Jelenia Góra
11. Chrobak-Turzańska Bogumiła – Zastępca Prezesa Zarządu Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu
12. Chyczewska Krystyna – Naczelnik Wydziału Spraw Obywatelskich Urzędu Miasta Jelenia Góra
13. Ciechanowski Marek – Właściciel Przedsiębiorstwa Euro Travel 2000
14. Czarnecki Jan – Prezes Biofaktor sp. z o.o.
15. Czernow Zofia – Przewodnicząca Komisji ds. Bezrobocia Rady Miasta Jelenia Góra
16. Dąbrowska Jadwiga – Dyrektor Zespół Szkół Ogólnokształcących nr 2
17. Dąbrowski Zdzisław – Współwłaściciel Przedsiębiorstwa Rembud
18. Domagała Paweł – Dyrektor Zespół Szkół Ogólnokształcących nr 1
19. Drozdowicz Krystyna – Naczelnik Wydziału Rolnictwa Urzędu Miasta Jelenia Góra
20. Dumin Henryk – Dyrektor MDK "Muflon" w Jeleniej Górze



21. Dziedzic Stanisław – Przewodniczący Komisji Finansów i Budżetu Rady Miasta Jelenia Góra
22. Dziedzic Zuzanna – Dyrektor Naczelny Filharmonii Dolnośląskiej
23. Dzieciołowski Ryszard – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
24. Filipczuk Urszula – Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Jeleniej Górze
25. Firszt Stanisław – Dyrektor Muzeum Karkonoskiego w Jeleniej Górze
26. Gajewski Józef – Przewodniczący Komisji Prawa i Spraw Społecznych Rady Miasta Jelenia Góra
27. Gałka Bogusław – Zastępca Prezydenta Miasta Jelenia Góra
28. Gradkowski Henryk – Prezes Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego
29. Grochala Andrzej - Wiceprzewodniczący Rady Miasta Jelenia Góra
30. Gromadzki Jarosław – Dyrektor Osiedlowego Domu Kultury w Jeleniej Górze
31. Grzonkowski Leon – Komendant Komisariatu Policji „Śródmieście„
32. Hobgarska Janina – Dyrektor Biura Wystaw Artystycznych w Jeleniej Górze
33. Hübner Marian – Prezes Jeleniogórskiego Oddziału Związku Nauczycielstwa Polskiego
34. Jakubiec Jacek – Prezes Fundacji Kultury Ekologicznej w Jeleniej Górze
35. Jakubowski Edward – Prezes Zarządu Okręgowego Związku Kombatantów RP i Byłych Więźniów Politycznych
36. Jałako Roman – Prezes Uzdrowiska w Jeleniej Górze-Cieplicach
37. Janaszek Zbigniew - Przedsiębiorca
38. Jankowiak-Witek Krystyna – Dyrektor Zakładu Gospodarki Lokalowej „Południe” w Jeleniej Górze
39. Janocha Zofia – Naczelnik Wydziału Gospodarki Mieszkaniowej Urzędu Miasta Jelenia Góra
40. Januszewska Lucyna – Dyrektor Zakładu Gospodarki Lokalowej „Północ” w Jeleniej Górze
41. Jaskólski Mirosław – Architekt Miejski - Wydział Architektury i Nadzoru Budowlanego Urzędu Miasta Jelenia Góra
42. Kaczmarek Ryszard – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
43. Karbowski Leszek – Prezes Oddziału Terenowego Polskiego Towarzystwa Walki z Kalectwem w Jeleniej Górze
44. Kasperczyk Helena – Dyrektor Zespołu Szkół Licealnych i Zawodowych Nr 1 w Jeleniej Górze

45. Kasztelan Michał – Prezes Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o. w Jeleniej Górze
46. Kempisty Irena – Naczelnik Wydziału Kultury, Sportu i Turystyki Urzędu Miasta Jelenia Góra
47. Klimek Kazimierz – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
48. Kołomańska Sylwia – Naczelnik Wydziału Geodezji i Gospodarki Gruntami Urzędu Miasta Jelenia Góra
49. Konat Stanisław – Przewodniczący Komisji Rewizyjnej Rady Miasta Jelenia Góra
50. Kopecka-Malara Elżbieta – Naczelnik Wydziału Inicjatyw Gospodarczych Urzędu Miasta Jelenia Góra
51. Kozłowska Wiesława – Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 8 w Jeleniej Górze
52. Kröger Jens – Prezes „JELENIA PLAST” Sp. z o.o.
53. Kryszkowski Sławomir – Prezes Przedsiębiorstwa Farmaceutycznego JELFA S.A.
54. Kuc Władysław – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
55. Kuczewski Ludwik – Kierownik, Urząd Statystyczny we Wrocławiu Oddział w Jeleniej Górze
56. Kurzawa Janina – Skarbnik Miasta Jelenia Góra
57. Kusiak Józef – Prezydent Miasta Jelenia Góra
58. Leńko Marian – Prezes Jeleniogórskiej Spółdzielni Mieszkaniowej
59. Lippek Zbigniew – Współwłaściciel Przedsiębiorstwa MATEX Sp. z o.o.
60. Lipiński Bartosz – Pełnomocnik Prezydenta ds. Strategii Rozwoju Jeleniej Góry
61. Łaborewicz Ivo – Kierownik Oddziału Terenowego Archiwum Państwowego w Jeleniej Górze
62. Ładziński Zbigniew – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
63. Łata Marian – Komendant Hufca Związku Harcerstwa Polskiego w Jeleniej Górze
64. Łokaj Janusz Maciej – Dyrektor Grodzkiej Biblioteki Publicznej w Jeleniej Górze
65. Łuźniak Jerzy – Przewodniczący Komisji Gospodarki Komunalnej Rady Miasta Jelenia Góra
66. Makowska Grażyna – Prezes Zarządu Oddziału Stowarzyszenia Architektów Polskich w Jeleniej Górze
67. Malczuk Grażyna – Przewodnicząca Komisji Kultury, Edukacji i Sportu Rady Miasta Jelenia Góra
68. Manugiewicz Zbigniew – Prezes Zarządu PMP-POLAND S.A.
69. Mateusiak Andrzej – Prezes Oddziału PTTK Sudety Zachodnie w Jeleniej Górze

70. Mazurek Wiesław – Szef Miejskiego Inspektoratu Obrony Cywilnej
71. Mochola Ryszard – Dyrektor Karkonoskiego Parku Narodowego
72. Mójta Marian – Przedsiębiorca - PHUP „TEM”
73. Nadolska Janina – Kierownik referatu – Wydział Finansowy Urzędu Miasta Jelenia Góra
74. Nauka Bogdan – Dyrektor Teatru Jeleniogórskiego Scen: Animacji i Dramatycznej im. Cypriana Kamila Norwida w Jeleniej Górze
75. Niedźwiecki Grzegorz – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
76. Nikołajuk Anna – Dyrektor PKO BP w Jeleniej Górze.
77. Nowak Jan – Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Jeleniogórskich Zakładów Optycznych Sp. z o.o.
78. Obidniak Alina – Prezes Stowarzyszenia „Centrum Inicjatyw Kulturotwórczych” w Jeleniej Górze
79. Ostrowska Krystyna – Przewodnicząca OPZZ w Jeleniej Górze
80. Pawłowski Józef – Urząd Miasta Jeleniej Góry
81. Pawłowski Maciej – Dyrektor Filii Politechniki Wrocławskiej w Jeleniej Górze
82. Peikert Bronisław – Pełnomocnik Wrocławskiego Oddziału Agencji Mienia Wojskowego
83. Pichlak Kazimierz – Ordynator II Oddziału Chirurgicznego Szpitala Wojewódzkiego w Jeleniej Górze
84. Piotrowski Eugeniusz – Przewodniczący Komisji Rozwoju Rady Miasta Jelenia Góra
85. Pleskot Jerzy – Przewodniczący Rady Miasta Jelenia Góra
86. Płoszaj Ryszard – Współwłaściciel Przedsiębiorstwa MATEX Sp. z o.o.
87. Podworski Marcin – Dyrektor Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji w Jeleniej Górze
88. Polański Tomasz – Dyrektor Wojewódzkiego Biura Urbanistycznego we Wrocławiu
89. Prażłowski Ryszard – Prezes Muzycznego Radia Sp. z .o.o.
90. Prystrom Robert – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
91. Prystrom Wiktor – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
92. Pytel Janusz – Prezes Jeleniogórskiego Towarzystwa Fotograficznego
93. Reder-Sadowska Jadwiga – Miejski Rzecznik Konsumentów w Jeleniej Górze
94. Rosik Feliks – Naczelnik Wydziału Kontroli i Nadzoru Urzędu Miasta Jelenia Góra

95. Różycka-Jaskólska Barbara – Kierownik Centrum Informacji Turystycznej i Kulturalnej w Jeleniej Górze
96. Rubis Edward – Właściciel Przedsiębiorstwa EDAM
97. Ryk Ryszard – Prezes Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Jeleniej Górze
98. Rypiński Józef - Radny Rady Miasta Jelenia Góra
99. Salecki Mirosław – Prezes Stowarzyszenia Inicjatyw Kulturalnych "Silesiae Europea"
100. Sarzyński Józef - Zastępca prezydenta Miasta Jelenia Góra
101. Sawicz Danuta – Dyrektor Jeleniogórskiego Centrum Kultury
102. Schubert Stanisław – Prezes Karkonoskiego Sejmiku Osób Niepełnosprawnych
103. Sikora Henryk – Prezes PEBEX Sp. z o.o.
104. Skuza Lech – Zastępca Naczelnika Wydziału Oświaty i Wychowania Urzędu Miasta Jelenia Góra
105. Ślądzyk Jerzy – Komendant Powiatowej Straży Pożarnej w Jeleniej Górze
106. Sroka Eugeniusz – Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 11 w Jeleniej Górze
107. Stec Józef – Proboszcz Parafii Matki Bożej Miłosierdzia w Jeleniej Górze.
108. Stefanowska Regina – Naczelnik Wydziału Gospodarki Komunalnej Urzędu Miasta Jelenia Góra
109. Stolarczyk Dariusz – Prezes Zakładu Energetycznego Jelenia Góra S.A.
110. Szopiński Marek – Prezes Zrzeszenia Prywatnego Handlu i Usług
111. Szurek Władysław – Przewodniczący Zarządu Regionalnego Związku Pracodawców w Jeleniej Górze
112. Śniatecki Włodzimierz – Przewodniczący Zarządu Regionu Jeleniogórskiego NSZZ „Solidarność”
113. Tomaszczyk-Żarska Maryla – Dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Jeleniej Górze
114. Tomera Ewa – Naczelnik Wydziału Ochrony Środowiska Urzędu Miasta Jelenia Góra
115. Tomera Wiesław – Radny Rady Miasta Jelenia Góra
116. Toś Zbigniew – Wiceprzewodniczący Rady Miasta Jelenia Góra
117. Wach Ryszard – Naczelnik Wydziału Oświaty i Wychowania Urzędu Miasta Jelenia Góra

118. Wachulak Mirosław – Prezes Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Jeleniej Górze
119. Wandzel Czesław – Dyrektor Miejskiego Zarządu Dróg i Mostów w Jeleniej Górze
120. Wardecka Anna - Samorząd Studencki Filii Politechniki Wrocławskiej w Jeleniej Górze
121. Waszkiewicz Zbigniew –PBU Remont
122. Weihs Waldemar – Koordynator Jeleniogórskiej Koalicji Organizacji Pozarządowych
123. Wierszyło Józef – Prezes Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji „Wodnik” Spółka z o.o. w Jeleniej Górze
124. Wilk Kazimierz – Prezes Euroregionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Jeleniej Górze
125. Winnicki Tomasz – Rektor Kolegium Karkonoskiego w Jeleniej Górze
126. Wojciechowski Jacek– Radny Rady Miasta Jelenia Góra
127. Wojtaszek Ryszard – Prezes Zarządu Przedsiębiorstwa Prober S.C.
128. Wolniak Bożena – Przewodnicząca Rady Powiatowej ZZ Prac. Ochrony Zdrowia
129. Woźniak Marek – Dyrektor Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego w Jeleniej Górze
130. Wójcik Jan – Naczelnik Wydziału Komunikacji Urzędu Miasta Jelenia Góra
131. Wróbel Jerzy – Prezes PKS Tour Spółka z o.o. w Jeleniej Górze
132. Zawlik Wojciech - Wiceprzewodniczący Rady Miasta Jelenia Góra
133. Ziomek Zdzisław – Dyrektor ORBIS S.A. Oddział Hotel MERCURE w Jeleniej Górze
134. Dudek Edward – Wójt Gminy Jeżów Sudecki
135. Ejnik Stanisław – Burmistrz Miasta Piechowice
136. Grygorcewicz Jerzy – Wójt Gminy Janowice Wielkie
137. Jakiel Zbigniew – Przewodniczący Rady Powiatu Jeleniogórskiego
138. Malinowski Bogdan – Burmistrz Miasta Karpacza
139. Misiuk Zbigniew – Burmistrz Miasta Szklarska Poręba
140. Pietrowski Zdzisław – Wójt Gminy Mysłakowice
141. Poczynek Wojciech – Wójt Gminy Stara Kamienica
142. Rajkowski Dariusz – Burmistrz Miasta Kowary

143. Tarsa Robert – Wójt Gminy Podgórzyn
144. Włodyga Jacek – Starosta Jeleniogórski
145. Pezda Janusz – Wicemarszałek Województwa Dolnośląskiego, Radny Sejmiku Województwa Dolnośląskiego
146. Cieślak Jerzy – Senator Rzeczypospolitej Polskiej
147. Szmajdziński Jerzy – Minister Obrony Narodowej, Poseł na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej
148. Turkiewicz Michał – Poseł na Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Prezydent Stowarzyszenia Gmin Polskich Euroregionu Nysa

## Załącznik 2.1. Zasady i warunki prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii

- 1.) *Niemal wszystkie prace Zespołu wykonywane będą poza jego posiedzeniami. Posiedzenia w większości poświęcone będą planowaniu, ocenianiu i przyjmowaniu tych prac. Prezydent jako przewodniczący Zespołu będzie je rozdzielał, egzekwował i oceniał.*
- 2.) Wykonywanie prac przez członków Zespołu odbywać się będzie *przy wykorzystaniu podległych im kadr* w Urzędzie Miasta lub w jednostkach organizacyjnych miasta.
- 3.) *Maksymalna liczebność członków Zespołu powinna oscylować wokół piętnastu osób.* Rozbudowa składu Zespołu powyżej tej liczby grozi utratą przejrzystości realizowanych działań oraz rozproszeniem odpowiedzialności za ich skuteczną i efektywną realizację.
- 4.) *Funkcjonowanie Zespołu nie będzie miało charakteru bezkosztowego.* Jako organ sztabowy będzie wymagał obsługi dokumentacyjnej, komunikacyjnej, informatycznej, eksperckiej, prawnej itp. Środki niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania Zespołu będą musiały zostać zabezpieczone w budżecie Jeleniej Góry. Ich rozmiary będą musiały zostać określone na podstawie planu zadań Zespołu na dany rok kalendarzowy.
- 5.) Praca w Zespole wiązać się będzie z szeregiem złożonych i pracochłonnych czynności realizowanych permanentnie. Powołanie do Zespołu oznaczać zatem będzie znaczące rozszerzenie zakresu obowiązków służbowych. W związku z tym *sugeruje się, aby członkowie Zespołu otrzymywali dodatkowe, motywacyjne świadczenia materialne* (dodatek, premia, nagroda itp.). Decyzje w tym zakresie podejmie Prezydent.
- 6.) *Zespół może (powinien) rozszerzać listę swoich zadań* o zadania nie przewidziane w niniejszym planie prac. W tym celu okresowo, np. raz do roku Zespół będzie dokonywał analizy i ewentualnej korekty własnych zadań. Decyzję o zakresie i termi-

nie korekty podejmował będzie Prezydent.

- 7.) *Rada Miejska może występować do Prezydenta o powierzenie Zespołowi realizacji zadań* związanych z realizacją Strategii nie przewidzianych w niniejszym planie prac.
- 8.) Biorąc pod uwagę zakres prac, właściwe będzie przyjęcie, iż w ciągu roku Zespół odbędzie *minimum 15 posiedzeń zwyczajnych*. Posiedzenia nadzwyczajne zwoływane będą przez Przewodniczącego Zespołu. Wszystkie posiedzenia powinny być protokołowane.
- 9.) *Zespół będzie prowadził dokumentację prac* związanych z realizacją Strategii. W związku z tym Zespół powoła Sekretarza. Wskazane jest, by funkcję tą realizował Pełnomocnik ds. Wdrażania Strategii. Prawidłowa dokumentacja prac wymagać będzie zabezpieczenia stosownych urządzeń technicznych i materiałów.
- 10.) *Poprzez Prezydenta, Zespół może (powinien) zapraszać do współpracy inne osoby udzielające wsparcia eksperckiego.*
- 11.) *Zespół opracowywał będzie półroczne plany własnych prac związanych ze Strategią na podstawie planu ramowego.*



## Załącznik 2.2. Plan ramowy prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii

<i>l.p.</i>	<i>Zadanie</i>	<i>Częstotliwość/termin</i>
1.)	Ustalanie półrocznego, szczegółowego planu prac.	Na ostatnim posiedzeniu poprzedzającym półrocze, dla którego sporządzany jest plan.
2.)	Modyfikowanie ramowego planu i zasad prac.	Raz do roku – na pierwszym posiedzeniu w danym roku.
3.)	Sporządzanie uproszczonych i pełnych projektów wykonawczych zadań strategicznych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezpośrednio po powołaniu Zespołu dla części zadań strategicznych.</li> <li>▪ W kolejnych miesiącach dla pozostałych zadań strategicznych, zgodnie z terminami ich realizacji.</li> </ul>
4.)	Sporządzanie uproszczonych i pełnych projektów wykonawczych zadań strategicznych, które zostały wprowadzone do Strategii lub zmodyfikowane.	Bezpośrednio po zmodyfikowaniu lub wprowadzeniu nowych zadań do Strategii.
5.)	Ocena uproszczonych i pełnych projektów wykonawczych zadań strategicznych sporządzonych przez inne podmioty i osoby.	W terminie do jednego miesiąca począwszy od dnia powierzenia oceny.
6.)	Wnioskowanie do Prezydenta o zlecenie wykonania pełnego lub uproszczonego projektu wykonawczego.	W sytuacji identyfikacji barier samodzielnego wykonania projektu wykonawczego.
7.)	Modyfikacja własnych lub zleconych, uproszczonych i pełnych projektów wykonawczych zadań strategicznych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Po powierzeniu modyfikacji przez Prezydenta.</li> <li>▪ W przypadku zidentyfikowania przez Zespół nowych, lepszych możliwości realizacji danego zadania strategicznego.</li> </ul>
8.)	Analiza pozycji strategicznej Jeleniej Góry i ewentualna korekta treści analizy strategicznej Jeleniej Góry.	Co najmniej raz do roku.
9.)	Organizacja dorocznych warsztatów samo-	Raz do roku począwszy od 2005. Najko-

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i><b>l.p.</b></i>	<i><b>Zadanie</b></i>	<i><b>Częstotliwość/termin</b></i>
	rządowych oraz przekazanie Radzie poprzez Prezydenta ich wyników.	rzystniejszym terminem będzie wrzesień.
10.)	Analiza listy zadań strategicznych oraz informowanie Rady Miejskiej poprzez Prezydenta o przesłankach i propozycjach w zakresie jej modyfikacji.	Raz do roku począwszy od 2005. Najkorzystniejszym terminem będzie październik.
11.)	Informowanie Rady Miejskiej o potrzebie sporządzenia nowej Strategii.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ W sytuacji wielopłaszczyznowej dezaktualizacji niniejszej Strategii.</li> <li>▪ Prawdopodobnie około 2009 roku.</li> </ul>
12.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji zmiany Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
13.)	Wymiana informacji między członkami Zespołu nt. zadań i celów strategicznych.	Na bieżąco.
14.)	Przygotowanie treści publikacji prasowych nt. realizacji Strategii i działań Zespołu.	Trzy razy do roku: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ po uchwaleniu budżetu – np. pt.: „Strategia i budżet Jeleniej Góry w roku ...”,</li> <li>▪ w maju – informacje bieżące,</li> <li>▪ we wrześniu – podsumowanie od dnia przyjęcia.</li> </ul>
15.)	Przygotowywanie treści materiałów nt. Strategii według zapotrzebowania zgłaszanego przez przedstawicieli mediów.	Według zapotrzebowania.
16.)	Przygotowywanie treści materiałów promujących Strategię.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zgodnie z propozycjami zawartymi w Strategii.</li> <li>▪ Według zapotrzebowania</li> </ul>
17.)	Inne czynności promujące Strategię.	Na bieżąco.
18.)	Pozyskiwanie, opracowywanie i przekazywanie danych nt. realizacji Strategii wg zapotrzebowania Komisji Rady Miejskiej realizującej monitoring.	Raz do roku, w czwartym kwartale.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i><b>Lp.</b></i>	<i><b>Zadanie</b></i>	<i><b>Częstotliwość/termin</b></i>
19.)	Identyfikowanie nie wskazanych w Strategii źródeł danych nt. realizacji Strategii.	Raz do roku, w czwartym kwartale.
20.)	Udział doradczy w przygotowywaniu badań ankietowych społeczności lokalnej i lokalnych podmiotów gospodarczych w celu identyfikacji opinii publicznej oraz potrzeb sfery gospodarczej.	Raz do roku w trzecim kwartale (po raz pierwszy w 2005 roku).
21.)	Poszukiwanie potencjalnych partnerów współpracy strategicznej - współrealizatorów zadań strategicznych Jeleniej Góry.	Na bieżąco. Przynajmniej raz do roku Zespół powinien odbyć posiedzenie poświęcone głównie tej tematyce.
22.)	Poszukiwanie nowych form współpracy strategicznej z dotychczasowymi partnerami - współrealizatorami zadań strategicznych Jeleniej Góry.	
23.)	Zapraszanie przedstawicieli aktywnych lub potencjalnych partnerów współpracy strategicznej na posiedzenia Zespołu dotyczące wspólnego poszukiwania możliwości rozwoju współpracy.	
24.)	Poszukiwanie pozabudżetowych źródeł finansowania realizacji zadań strategicznych Jeleniej Góry.	
25.)	Opiniowanie zewnętrznych propozycji współpracy strategicznej.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się propozycjami.
26.)	Stały monitoring prac planistycznych wyższych rządów	Na bieżąco
27.)	Sporządzanie wniosków o włączenie zadań strategicznych Jeleniej Góry do prac planistycznych wyższych rządów.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.
28.)	Udział w pracach planistycznych wyższych rządów w celu włączenia do nich	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i><b>l.p.</b></i>	<i><b>Zadanie</b></i>	<i><b>Częstotliwość/termin</b></i>
	zadań strategicznych Jeleniej Góry.	
29.)	Sporządzanie i udział w sporządzaniu wniosków o finansowe lub inne wsparcie realizacji zadań strategicznych Jeleniej Góry.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.
30.)	Informowanie Rady o zidentyfikowanych możliwościach w zakresie współpracy strategicznej i pozyskania wsparcia zewnętrznego.	Na bieżąco, zgodnie z pojawiającymi się możliwościami.
31.)	Sporządzenie końcowego raportu z procesu wdrażania Strategii oraz z własnych prac.	Październik 2006 r.
32.)	Sporządzenie listu intencyjnego adresowanego do przyszłej Rady Miejskiej i Prezydenta.	Październik 2006 r.
33.)	Opiniowanie poprzez Prezydenta projektów uchwał Rady Miejskiej związanych ze Strategią.	Na bieżąco.
34.)	Wspomaganie Komisji Rady Miejskiej na ich wnioski w opiniowaniu projektów uchwał związanych ze Strategią.	Na wniosek Komisji.
35.)	Wspomaganie Komisji Rady Miejskiej na ich wnioski w tworzeniu projektów uchwał związanych ze Strategią.	Na wniosek Komisji.
36.)	Występowanie do Prezydenta lub poprzez Prezydenta do właściwej Komisji Rady Miejskiej o podjęcie inicjatywy uchwałodawczej.	W sytuacji zidentyfikowania potrzeby przyjęcia uchwały zwiększającej efektywność/skuteczność lub umożliwiającej realizację Strategii.
37.)	Wspomaganie Prezydenta w procesie sporządzania projektu uchwały Rady Miejskiej związanej ze Strategią.	Na wniosek Prezydenta.

## Załącznik 2.3. Szczegółowy, półroczny plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
1.	<b>Organizacyjne-robocze posiedzenie Zespołu:</b> a.) wybór Sekretarza, b.) plan prac, c.) terminy spotkań, d.) 1 publikacja promocyjna.	w pierwszej dekadzie października 2004 r.	<p>Pierwsze posiedzenie Zespołu będzie miało charakter organizacyjno-roboczy. Podczas tego posiedzenia Zespół powinien zająć się następującymi działaniami:</p> <p>a.) Wybór Sekretarza Zespołu. Do zadań Sekretarza będzie należeć w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sporządzanie protokołów z posiedzeń Zespołu (protokoły będą podlegać przyjęciu na następnym posiedzeniu Zespołu),</li> <li>• prowadzenie i udostępnianie członkom Zespołu dokumentacji Strategii – chodzi tu wszelką dokumentację związaną ze Strategią Rozwoju Jeleniej Góry, nawet gdy jest ona również w dyspozycji innych organów i jednostek gminy,</li> <li>• prowadzenie korespondencji Zespołu związanej ze Strategią.</li> </ul> <p>b.) Przyjęcie niniejszego półrocznego planu prac:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja członkom Zespołu planu prac,</li> <li>• omówienie, ewentualne skorygowanie i przyjęcie planu prac.</li> </ul> <p>c.) Ustalenie częstotliwości i najbliższych terminów posiedzeń stałych Zespołu.</p> <p>d.) Ustalenie zasad zwoływania posiedzeń doraźnych.</p> <p>e.) Przygotowanie 1 publikacji prasowej nt. wdrażania Strategii:</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Działanie	Termin	Opis
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie treści publikacji,</li> <li>• wybór autora (członka Zespołu) tekstu.</li> </ul> <p>f.) Omówienie możliwości publikacyjnych.</p> <p>g.) Wybór zadań strategicznych, które powinny mieć sporządzone projekty wykonawcze uproszczone lub pełne w pierwszej kolejności.</p> <p>h.) Wybór autorów projektów wykonawczych w zadań strategicznych (członków Zespołu, kadry kierowniczej jednostek miejskich lub ekspertów zewnętrznych).</p> <p>i.) Omówienie zakresu merytorycznego następnego spotkania.</p>
2.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) szkolenie nt. projektów zadań,</p> <p>b.) powierzenie wykonania projektów.</p>	do końca października 2004 r.	<p>a.) Szkolenie nt. projektów wykonawczych – ekspert ds. planowania strategicznego.</p> <p>b.) Oficjalne powierzenie poszczególnym autorom wykonania projektów.</p> <p>c.) Określenie terminów wykonania poszczególnych projektów.</p> <p>d.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
3.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) pierwsza prezentacja i dyskusja nad projektami uproszczonymi.</p>	do końca listopada 2004 r.	<p>a.) Prezentacja poszczególnych projektów uproszczonych.</p> <p>b.) Dyskusja nad projektami uproszczonymi</p> <p>c.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
4.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>pierwsza prezentacja i dyskusja nad projektami uproszczonymi i peł-</p>	do końca grudnia 2004 r.	<p>a.) Prezentacja poszczególnych projektów uproszczonych i pełnych.</p> <p>b.) Dyskusja nad projektami.</p> <p>c.) Omówienie dokumentu pt. „Projekty uproszczone zadań strategicznych Jeleniej</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Działanie	Termin	Opis
	nymi.		<p>Góry.</p> <p>d.) Powierzenie wykonania dokumentu pt. „Projekty uproszczone zadań strategicznych Jeleniej Góry.</p> <p>e.) Powierzenie przygotowania treści publikacji i innych informacji medialnych na temat wdrażania Strategii.</p> <p>f.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
5.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>b.) projekty wykonawcze zadań,</p> <p>c.) publikacja sprawozdawcza,</p> <p>d.) folder,</p> <p>e.) planowanie prac.</p>	do połowy stycznia 2005 r.	<p>a.) Prezentacja dokumentu pt.: „<i>Projekty zadań strategicznych Jeleniej Góry</i>”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wstępna prezentacja cech dokumentu,</li> <li>• wstępne omówienie dokumentu,</li> <li>• przekazanie dokumentu członkom Zespołu do szczegółowego zapoznania się.</li> </ul> <p>b.) Przyjęcie treści publikacji i innych informacji medialnych na temat wdrażania Strategii,</p> <p>c.) Określenie treści folderu promocyjnego nt. Jeleniej Góry i jej Strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycje i ich omówienie,</li> <li>• wybór osoby (członka Zespołu), która będzie odpowiedzialna za współautorstwo i nadzór nad przygotowaniem folderu,</li> <li>• omówienie zagadnienia kosztów wykonania,</li> </ul> <p>d.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	Działanie	Termin	Opis
6.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) przyjęcie ostatecznej wersji projektów,  b.) folder promocyjny,  c.) planowanie prac.</p>	<p>do końca stycznia 2005 r.</p>	<p>a.) Przyjęcie dokumentu pt.: „<i>Projekty zadań strategicznych Jeleniej Góry</i>”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie, ewentualne skorygowanie dokumentu,</li> <li>• przyjęcie go jako zbioru wytycznych w zakresie realizacji zadań strategicznych,</li> <li>• przekazanie dokumentu pracownikom Urzędu Miasta tworzącym projekt budżetu miasta na rok 2005</li> </ul> <p>b.) Omówienie pierwszej wersji folderu promocyjnego nt. Jeleniej Góry i jej Strategii oraz prac nad folderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (osoba odpowiedzialna),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> </ul> <p>c.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
7.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) analiza współpracy strategicznej.</p>	<p>do połowy lutego 2005 r.</p>	<p>a.) Omówienie zagadnienia współpracy strategicznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie zagadnienia z kim samorząd Jeleniej Góry już współpracuje w realizacji poszczególnych zadań strategicznych,</li> <li>• omówienie zagadnienia z kim samorząd Jeleniej Góry mógłby współpracować w realizacji poszczególnych zadań strategicznych,</li> <li>• wybór członka (członków) Zespołu, który przeprowadzi analizę możliwości rozszerzenia współpracy strategicznej samorządu Jeleniej Góry,</li> </ul> <p>b.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
8.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) analiza współpracy strategicznej,</p> <p>b.) analiza finansowania pozabudżetowego,</p> <p>c.) nowy plan szczegółowy.</p>	do końca lutego 2005 r.	<p>a.) Prezentacja wyników analizy możliwości rozszerzenia współpracy strategicznej samorządu Jeleniej Góry.</p> <p>b.) Podjęcie decyzji w sprawie rozszerzenia współpracy strategicznej samorządu Jeleniej Góry.</p> <p>c.) Omówienie zagadnienia pozyskiwania środków pozabudżetowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie dotychczasowych źródeł i skuteczności pozyskiwania środków pozabudżetowych,</li> <li>• omówienie nowych możliwości w zakresie pozyskiwania środków pozabudżetowych,</li> <li>• wybór członka (członków) Zespołu, który przeprowadzi analizę nowych możliwości pozyskiwania środków pozabudżetowych</li> </ul> <p>d.) Planowanie prac Zespołu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omówienie propozycji dotyczących przyszłych prac Zespołu:</li> <li>• wybór autora kolejnego „Półrocznego, szczegółowego planu prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii,</li> </ul> <p>e.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>
9.	<p><b>Robocze posiedzenie Zespołu:</b></p> <p>a.) analiza finansowania pozabu-</p>	do końca marca 2005	<p>a.) Prezentacja wyników analizy nowych możliwości pozyskiwania środków pozabudżetowych.</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

l.p.	<i>Działanie</i>	<i>Termin</i>	<i>Opis</i>
	<p>dżetowego,</p> <p>b.) nowy plan szczegółowy.</p>		<p>b.) Podjęcie decyzji w sprawie wykorzystania nowych możliwości pozyskiwania środków pozabudżetowych.</p> <p>c.) Dokument pt.: „Półroczny, szczegółowy plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii związanych z wdrażaniem Strategii Rozwoju Jeleniej Góry”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentacja (autor),</li> <li>• omówienie, ewentualne korekty,</li> <li>• przyjęcie planu przez Zespół.</li> </ul> <p>d.) Omówienie zakresu prac następnego spotkania.</p>

### Załącznik 3.1. Organizacja prac nad projektami zadań strategicznych

*Prace nad projektami wykonawczymi zadań strategicznych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu przez Radę Miejską Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.* Podjęcie przez Radę uchwały o przyjęciu Strategii oznaczać będzie zobowiązanie Prezydenta do powołania Zespołu ds. Wdrażania Strategii oraz wykonania wspomnianych projektów. Proponuje się przyjęcie następującej organizacji prac nad projektami:

- 1). Prezydent wraz z Zespołem ds. Wdrażania Strategii sporządza listę projektów, które powinny zostać sporządzone w pierwszej kolejności.
- 2). Prezydent wraz z Zespołem ds. Wdrażania Strategii sporządza listę autorów projektów:
  - a. naczelników poszczególnych wydziałów Urzędu Miejskiego,
  - b. dyrektorów/kierowników gminnych jednostek organizacyjnych,
  - c. ekspertów zewnętrznych,
  - d. partnerów współpracy strategicznej,Dopuszczalne, a w niektórych przypadkach wskazane jest powołanie zespołów autorskich.
- 3). Prezydent powołuje eksperta(ów) ds. Strategii, który poprowadzi prace nad projektami.
- 4). Podczas posiedzenia Zespołu ds. Wdrażania Strategii:
  - a. Prezydent powierza (dyspozycja służbowa) wykonanie projektów poszczególnym autorom,
  - b. Prezydent określa terminy wykonania poszczególnych projektów,
  - c. ekspert(ci) ds. Strategii przedstawia cechy i wymogi projektów,
- 5). W kolejnych posiedzeniach Zespołu ds. Wdrażania Strategii uczestniczą: Prezydent, autorzy projektów wykonawczych oraz ekspert(ci) ds. planowania strategicznego. Podczas posiedzeń autorzy prezentują projekty i przyjmują uwagi. Gremialne prace nad projektami kończą się ich przyjęciem przez Prezydenta i członków Zespołu. Następnie projekty przekazywane są ekspertowi(om) ds. planowania strategicznego w celu sporządzenia dokumentu pt.: „Projekty wykonawcze zadań strategicznych Jeleniej Góry”. Jego rolą będzie:
  - a. wprowadzenie autorskich korekt,

- b. redakcja tekstu,
  - c. analiza zadań pod kątem ich wzajemnych powiązań,
  - d. wskazanie nie uwzględnionych w projektach źródeł finansowania zadań,
  - e. wskazanie nie uwzględnionych w projektach skutków realizacji zadań,
  - f. wskazanie nie uwzględnionych w projektach współrealizatorów zadań,
  - g. wskazanie nie uwzględnionych w projektach działań (np. uchwał) jakie musi podjąć Prezydent i Rada Miejska w celu prawidłowej realizacji zadania,
  - h. przygotowanie prezentacji dokumentu pt.: *„Projekty wykonawcze zadań strategicznych Jeleniej Góry”*.
- 6). Ekspert(ci) ds. Strategii przekazuje dokument pt.: *„Projekty wykonawcze zadań strategicznych Jeleniej Góry”* Prezydentowi Jeleniej Góry.

Przedstawiona propozycja organizacji prac nad projektami dotyczy w zakresie czasowym okresu bezpośrednio po przyjęciu Strategii Rozwoju Jeleniej Góry, a w zakresie merytorycznym tylko części zadań strategicznych. W miarę postępowania w realizacji Strategii konieczne będzie sporządzanie kolejnych projektów. Proponuje się jednak aby procedura ta została zachowana w swoim modelowym kształcie. Zagwarantuje to porównywalność wyników prac, a także wysoką ich jakość.

## **Załącznik 3.2. Uprozczone i pełne projekty wykonawcze zadań strategicznych**

Na modelową strukturę uproszczonego projektu wykonawczego składać się będą:

- 1) **Opis zadania.** Należy sporządzić dokładny opis zadania strategicznego.
- 2) **Odniesienie do celów strategicznych i operacyjnych:**
  - a) cele strategiczne osiąmane bezpośrednio lub pośrednio,
  - b) cele operacyjne osiąmane bezpośrednio lub pośrednio,Należy dokonać odniesień do celów przyjętych w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry, których osiągnięciu bezpośrednio lub/i pośrednio sprzyjać będzie realizacja przedsięwzięcia. Należy posługiwać się pełnymi nazwami i numerami celów przyjętymi w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.
- 3) **Etapy realizacji zadania.** Należy wyodrębnić wszystkie etapy realizacji zadania, a następnie wymienić i opisać wszystkie czynności jakie należy przeprowadzić w każdym etapie. Etapy powinny obejmować całą procedurę realizacji zadania począwszy od zainicjowania, poprzez realizację, aż do prawidłowego zakończenia oraz identyfikacji i oceny efektów realizacji zadania.
- 4) **Harmonogram realizacji zadania.** Harmonogram realizacji zadania musi zawierać się w okresie realizacji zadania, który wynika z rangi jaka została dla niego przyjęta w Strategii Rozwoju Jeleniej Góry. Harmonogram powinien odnosić się do każdego etapu realizacji zadania wskazanego w pkt 3.
- 5) **Główni i wspomagających uczestnicy realizacji zadania:**
  - a) uczestnicy główni i ich role w realizacji zadania,
  - b) uczestnicy wspomagający i ich role w realizacji zadania.Należy wymienić wszystkie podmioty (instytucje, organizacje, podmioty gospodarcze, osoby itp.), które powinny uczestniczyć w realizacji zadania strategicznego oraz szczegółowo opisać rolę każdego z nich w realizacji zadania strategicznego.

6) ***Efekty realizacji zadania:***

a) efekty bezpośrednie,

b) efekty pośrednie.

Należy wymienić i opisać wszystkie efekty bezpośrednie i pośrednie jakich można oczekiwać w wyniku realizacji zadania strategicznego prowadzonej zgodnie z opisem w punktach 3, 4 i 5. Chodzi tu o pełne spektrum efektów: finansowych, społecznych, środowiskowych, gospodarczych, demograficznych, informacyjnych, przestrzennych i innych.

7) ***Potencjalne źródła finansowania realizacji zadania.*** Należy wymienić w podpunktach instytucje, podmioty, osoby itp., które będą i/lub mogłyby być źródłami finansowania realizacji zadania. Niezbędne jest wykazanie warunków jakie muszą zostać spełnione w celu skutecznego ubiegania się o pozyskanie środków z przedmiotowego źródła. Należy dokonać możliwie szerokiej identyfikacji pozabudżetowych źródeł finansowania przedsięwzięcia, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania transgranicznych programów pomocowych. Bardzo ważna jest weryfikacja aktualności danych pochodzących z publikatorów oraz internetu. Każde ze źródeł musi zostać opatrzone szczegółowymi danymi teleadresowymi.

8) ***Związki opisywanego zadania z innymi zadaniami strategicznymi.*** W celu sporządzenia tej części projektu uproszczonego niezbędne będą konsultacje autorów projektów oraz prawidłowa dystrybucja informacji nt. Strategii (szczególną rolę w tym zakresie należy przypisać Zespołowi ds. Wdrażania Strategii) Niezbędna jest analiza wszystkich związków między zadaniem strategicznym, dla którego sporządzany jest projekt uproszczony a pozostałymi zadaniami strategicznymi. Chodzi tu szczególnie o związki typu warunkowego, wspomagającego, ograniczającego, finansowego, prawnego itp.

9) ***Inne uwagi.***

10) ***Dane osoby odpowiedzialnej za treść projektu uproszczonego.***

\*\*\*

Przykładowy uproszczony projekt wykonawczy zadania strategicznego „Opracowanie i wdrożenie „Programu Promocji Gospodarczej Miasta Jelenia Góra””

## **1. Opis zadania**

*Promocja miasta nie różni się w swym podstawowym zakresie od standardowej promocji produktu. Miasto jako wspólnota i podmiot działań w sferze gospodarczej oferuje swe zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe i logistyczne) „klientom” czyli potencjalnym użytkownikom. Działania te podejmuje w nadziei, że klienci ci przyczynią się do zwiększenia dochodów miasta, stworzenia nowych miejsc pracy, powiększenia lokalnego popytu.*

*Podstawowym problemem jest określenie zakresu promocji i sposobu jej prowadzenia. Powszechnie uznaje się, że działania promocyjne powinny iść dwoma torami. Pierwszy z nich to promocja miasta wśród obecnych i potencjalnych odbiorców jej rekreacyjnych i turystycznych walorów. W tej grupie znajdują się potencjalni turyści i osoby korzystające z walorów miasta weekendowo. Drugi nurt to promocja rozwoju przedsiębiorczości, a więc promocja miasta wśród potencjalnych inwestorów znajdujących się poza jak i na jego terenie.*

*Zwykle dokonuje się mniej lub bardziej wyraźnego oznaczenia trzech obszarów promocji i określenia ich znaczenia dla miasta. Ustalenia te wpływają na procedurę opracowywania przedsięwzięć promocyjnych i szacowania niezbędnych środków finansowych.*

*Rekreacyjna i turystyczna promocja walorów miasta. Pole to ocenia się jako bardzo ważne, natomiast jego istotność z punktu widzenia urzędu miasta jest już mniejsza. Wśród podmiotów realizujących jej główny nurt wymienia się instytucje rozwoju lokalnego, organizację przedsiębiorców oraz podmioty komercyjne.*

*Promocja rozwoju przedsiębiorczości – stymulowanie rozwoju istniejących podmiotów.*

*Promocja rozwoju przedsiębiorczości – przyciąganie inwestorów. We wszystkich programach lokalnej polityki gospodarczej oba te pola uznaje się za najważniejsze (praktycznie różnią się adresatem i nośnikami promocji). Pierwszą czynnością jest identyfikacja grup adresatów promocji, dokonana dzięki konfrontacji zasobów miasta i potrzeb wybranych segmentów rynku kapitałowego. Następnie formułuje się krótko- i dłu-*

*goterminowe cele promocji, określa przedmioty (gospodarcze, turystyczne i logistyczne walory i zasoby, nieruchomości, ulgi, zwolnienia i inne preferencje, które wyróżniają gminę na tle jej otoczenia oraz oferty współpracy znaczących podmiotów gospodarczych). Projektuje się również działania i kanały promocyjne, identyfikuje konkurentów (którymi są bliższe lub/i dalsze miasta), a także ich metody promocji oraz określa się niezbędne nakłady rzeczowe, ludzkie i finansowe.*

## **2. Odniesienie do celów operacyjnych**

*Zadanie niniejsze służy realizacji celów operacyjnych nr: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 14, 33.*

## **3. Wstępny harmonogram realizacji zadania**

*Przed podjęciem decyzji dotyczących działań promocyjnych należy sformułować odpowiedzi na szereg pytań, w tym przede wszystkim:*

- 1.) Jakich wyników spodziewa się Miasto Jelenia Góra po promocji?*
- 2.) Które z oczekiwań dotyczących promocji są nierealne?*
- 3.) Jacy są konkurenci Miasta Jelenia Góra? Który z konkurentów jest najaktywniejszy na rynku promocyjnym?*
- 4.) Co jest najsilniejszą cechą konkurencyjną oferty Miasta Jelenia Góra?*
- 5.) Kto jest adresatem promocji?*
- 6.) Jaką konkretną reakcję ma wywołać promocja?*
- 7.) Co otrzyma inwestor za właściwą reakcję, czyli jakie są cele pierwszego bezpośredniego kontaktu?*

*Organizację działalności promocyjnej miasta należy przeprowadzić w następujących etapach:*

*Etap I – Określenie podmiotu prowadzącego działania promocyjne*

*W Mieście Jelenia Góra zadania te realizuje Wydział Rozwoju Gospodarczego.*

*Etap II - Rozszerzenie i sprecyzowanie tez stanowiących odpowiedzi na pytania 1,2,3,4*



*Etap III – Udzielenie odpowiedzi na pytania 5,6 i 7, które stanowią będą podstawę informacyjną dla kolejnych etapów realizacji programu promocji miasta.*

*Etap IV – Określenie przedmiotu promocji*

*W ramach tego etapu jako przedmiot promocji w Mieście Jelenia Góra należy przyjąć zbiór następujących elementów:*

- a.) Wizerunek miasta i tych elementów jego otoczenia, które świadczą o jego atrakcyjności (np. walory turystyczne, walory lokalizacji wśród ważnych szlaków komunikacyjnych).*
- b.) Walory i zasoby miasta (oferta korzyści zewnętrznych stanowiące atuty rozwojowe).*
- c.) Nieruchomości do zagospodarowania i wykorzystania ze szczególnym uwzględnieniem nieruchomości komunalnych.*
- d.) Ulgi, zwolnienia i inne preferencje, które wyróżniają miasto na tle jego otoczenia.*
- e.) Znaczące podmioty gospodarcze i ich propozycje kooperacyjne oraz inwestycyjne.*

*Etap V – Określenie środków na działalność promocyjną*

*Wysokość kwot przeznaczonych na działania promocyjne będzie czynnikiem kluczowym. Zbyt niska ich wartość może doprowadzić do takiego ograniczenia skuteczności promocji, że cele programu nie zostaną osiągnięte, a całość wydatków nieefektywna.*

*Etap VI – Ustalenie z kim w zakresie promocji miasto będzie współpracowało*

*Na pierwszy plan wysuwają się takie podmioty jak:*

- a.) Wydział Promocji, Turystyki i Sportu Starostwa Powiatowego w Jeleniej Górze,*
- b.) organizacje przedsiębiorców,*
- c.) Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.,*
- d.) Instytucje pomocowe i fundacje, które mogą stać się zewnętrznym źródłem finansowania działań promocyjnych miasta.*

*Etap VII – Ustalenie zakresu informacji promocyjnych oraz ich zgromadzenie*

*Celowym będzie określenie szczegółowego zakresu informacji dystrybuowanych w ramach promocji, obejmującego takie zagadnienia jak:*

- a.) *Założenia strategii i polityki rozwoju gospodarczego Miasta Jelenia Góra.*
- b.) *Nieruchomości przeznaczone na cele rozwoju przedsiębiorczości.*
- c.) *Stawki podatków i opłat lokalnych oraz zasady stosowania ulg lub zwolnień w stosunku do podmiotów gospodarczych.*
- d.) *Atrakcyjne formy dostępu do nieruchomości.*
- e.) *Poparta konkretnymi propozycjami skłonność władz lokalnych do współfinansowania niezbędnych dla rozpoczęcia działalności gospodarczej inwestycji infrastrukturalnych.*
- f.) *Oferty kooperacyjne i usługowe firm działających na terenie miasta.*
- g.) *Instytucja rozwoju lokalnego.*
- h.) *Dostęp do kredytów.*
- i.) *Cennik taryf i opłat za usługi komunalne.*
- j.) *Fundusze pomocowe dla przedsiębiorczości prywatnej.*

#### *Etap VIII - Przygotowanie materiałów promocyjnych*

- a.) *Informatory gospodarcze dla inwestorów i przedsiębiorców.*
- b.) *Katalog ofert o nieruchomościach do zagospodarowania i wykorzystania (w formie drukowanej i na nośnikach elektronicznych).*
- c.) *Katalog ofert lokalnych firm z propozycjami współpracy i kooperacji.*

#### *Etap IX – Wybór kanałów promocji*

*Działania promocyjne Miasta Jelenia Góra powinny być związane z dwoma zespołami kanałów promocji.*

*Zespół pierwszy ma charakter ogólny i do niego zaliczyć należy:*

- a.) *media*
- b.) *targi*
- c.) *wystawy gospodarcze*

*Zespół drugi to tzw. instytucjonalne kanały promocji. Chodzi tu o te podmioty, które udostępniają oferty gmin potencjalnym inwestorom i przedsiębiorcom, takie jak:*

*Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych (PAIZ). Jednym z elementów działalności tej instytucji jest prowadzenie działań promocyjnych w celu zwiększenia inwestycji zagranicznych w naszym kraju.*

- a.) *Fundacja Promocji Gmin Polskich.*

- b.) *Związek Miast Polskich.*
- c.) *Krajowa Izba Gospodarcza.*
- d.) *Polskie przedstawicielstwa ekonomiczno-handlowe za granicą i radcy handlowi przy ambasadach*

#### **4. Wykaz uczestników realizacji zadania**

*Realizatorem zadania będzie Wydział Rozwoju Gospodarczego Urzędu Miasta Jelenia Góra*

#### **5. Spodziewane efekty realizacji zadania**

- a.) *perspektywiczne zwiększenie dochodów miasta,*
- b.) *zwiększenie dochodów i podniesienie siły nabywczej ludności,*
- c.) *zaangażowanie niektórych podmiotów gospodarczych w proces realizacji strategii rozwoju miasta,*
- d.) *rozwój istniejących w mieście struktur przedsiębiorczości,*
- e.) *pozyskanie inwestycji zewnętrznych,*
- f.) *utrzymanie istniejących i stworzenie nowych miejsc pracy.*

#### **6. Potencjalne źródła finansowania realizacji zadania**

*Środki na realizację programu w głównej mierze pochodzić będą z budżetu Miasta Jelenia Góra oraz z funduszy pomocowych.*

#### **7. Związki opisywanego zadania z innymi zadaniami strategicznymi**

*Zadanie niniejsze związane jest z zadaniami nr 1, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 31, 33, 36.*

\*\*\*

Przedstawiona, modelowa struktura uproszczonego projektu wykonawczego może ulegać zmianie. Podstawowym podmiotem tych zmian będzie Zespół ds. Wdrażania Strategii.

Dla poszczególnych zadań strategicznych sporządzone zostaną projekty wykonawcze pełne. Decyzję o wyborze między projektem pełnym lub uproszczony podejmować będzie Prezydent w porozumieniu z Zespołem ds. Wdrażania Strategii. Nie mniej jednak, należy zwrócić uwagę na fakt, iż *niektóre z zadań strategicznych mają już w swojej treści zobowiązanie do sporządzenia pełnego projektu wykonawczego*. Chodzi tu o zadania obejmujące sporządzenie, a następnie wdrożenie stosownego programu.

Nie istnieje możliwość określenia modelowej struktury pełnego projektu wykonawczego. Różnice między projektami są bowiem zbyt głębokie, a wynikają z diametralnych różnic między charakterem zadań, których realizacji służą. Należy jednak zaznaczyć, że szczegółowo opisują one wszystkie aspekty realizacji zadania strategicznego. Zawierają zatem m. in. precyzyjne procedury wykonawcze, budżet zadania, terminy realizacji poszczególnych etapów, zasady zarządzania i monitoringu, mapy, schematy, projekty techniczne, projekty aktów prawa wykonawczego i decyzji administracyjnych, projekty umów, podziału kompetencji itp. W wielu wypadkach obejmują również scenariusze niezbędnych działań w zależności od możliwych do zaistnienia warunków zewnętrznych i wewnętrznych.

Załącznik nr 4.1. Wskaźniki monitoringu

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<p><b>POZYSKANIE INWESTYCJI ZEWNĘTRZNYCH</b></p>	<p>Rokroczne zainwestowanie na terenie Jeleniej Góry co najmniej przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jeden nowy, duży podmiot gospodarczy tzn. zatrudniający w Jeleniej Górze minimum 250 osób</li> <li>lub</li> <li>• trzy nowe, średnie podmioty gospodarcze tzn. zatrudniające w Jeleniej Górze po minimum 50 osób.</li> </ul>	<p>Urząd Miasta Urząd Statystyczny</p>
	<p>Realizacja zadań strategicznych nr 6, 12a, 12b, 12c, 12d, 14a, 14b, 14c, 14d, 14e, 14f zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>Urząd Miasta</p>
<p><b>ROZWÓJ ISTNIEJĄCYCH NA TERENIE JELENIEJ GÓRY PODMIOTÓW GO- SPODARCZYCH</b></p>	<p>Wartość „wskaźnika skłonności do przedsiębiorczości (WSP)<sup>1</sup>” nie większa niż 8mp / 7,8mp / 7,6mp / 7,4mp / 7,2mp do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Urząd Statystyczny Urząd Miasta</p>
	<p>Co najmniej 60% / 65% / 70% / 75% / 80% ankietowanych przedsiębiorców (naczelnej kadry kierowniczej) spodziewa się co najmniej umiarkowanego rozwoju w najbliższych 3 latach działalności.</p>	<p>Wyniki badań ankietowych podmiotów gospodarczych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>

<sup>1</sup> Wskaźnik skłonności przedsiębiorczości (WSP) obliczany jest jako liczba mieszkańców przypadająca na jedną drobną firmę prywatną.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	Uzyskiwanie co najmniej dobrej średniej opinii 60% / 65%/ 70% / 75% / 80% respondentów na temat infrastrukturalnych i przestrzennych warunków rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw <sup>1</sup> podczas badań ankietowych właścicieli (naczelniej kadry kierowniczej) tychże podmiotów gospodarczych.	Wyniki badań ankietowych podmiotów gospodarczych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.
	Stały realny rokroczny minimum 2% wzrost (w stosunku do roku poprzedniego) w latach 2005-2013 realnych wydatków inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw <sup>2</sup> zarejestrowanych na terenie miasta.	Urząd Statystyczny
<b><i>UTRZYMANIE WYSOKIEGO POZIOMU ZRÓZNICOWANIA STRUKTURY FUNKCYJONALNEJ ORAZ KORZYSTNEGO POZIOMU UDZIAŁU SEKTORA USŁUG W GOSPODARCE MIASTA</i></b>	Udział pracujących w sektorze usług nie mniejszy niż 66 % w całym okresie realizacji Strategii.	Urząd Statystyczny
	Udział pracujących w usługach rynkowych w całym sektorze usług nie mniejszy niż 58% do końca 2006 roku i 63% do końca 2010 roku.	Urząd Statystyczny
	Udział pracujących w dominującej sekcji EKD nie większy od 20% w całym okresie realizacji Strategii.	Urząd Statystyczny

<sup>1</sup> Zgodnie z definicją zawartą w art. 54 i 55 ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. nr 101, poz. 1178 z późn. zmianami).

<sup>2</sup> Zgodnie z definicją zawartą w art. 54 i 55 ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. nr 101, poz. 1178 z późn. zmianami).

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<i>UZYSKANIE WYSOKIEJ POZYCJI KONKURENCYJNEJ JELENIEJ GÓRY NA RYNKU INWESTYCYJNYM</i>	Uzyskanie wysokich pozycji (pierwsza dziesiątka miast na prawach powiatu) w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej samorządów publikowanych przez prasę.	Prasa
	Uzyskanie wysokich pozycji (pierwsza dziesiątka miast na prawach powiatu) w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej samorządów opracowywanych w drodze badań naukowych.	Wydawnictwa naukowe
	Co najmniej 66% ankietowanych przedsiębiorców (naczelnej kadry kierowniczej) z grupy średnich i dużych firm uznaje, że Jelenia Góra jest atrakcyjnym miejscem do inwestowania.	Wyniki badań ankietowych podmiotów gospodarczych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.
<i>ZAGOSPODAROWANIE MIENIA PUBLICZNEGO NIE PEŁNIĄCEGO UŻYTECZNYCH FUNKCJI</i>	Zagospodarowanie terenów i obiektów wymienionych w zadaniach 12a, 12b, 12c, 12d.	Urząd Miasta

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<p><b><i>DOSTOSOWANIE STRUKTURY POPYTU I PODAŻY NA JELENIOGÓRSKIM RYNKU PRACY</i></b></p>	<p>Absolwenci<sup>1</sup> jeleniogórskich szkół ponadgimnazjalnych, którzy nie kontynuują nauki i zamieszkują na terenie Jeleniej Góry otrzymują propozycje pracy. Maksymalnie 29% / 27% / 25% / 23% / 21 % ich udział wśród zarejestrowanych bezrobotnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Powiatowy Urząd Pracy</p>
	<p>Stopa bezrobocia poniżej 17% / 16% / 15% / 14% / 14% do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Powiatowy Urząd Pracy</p>
	<p>Brak dominacji ograniczonej liczby zawodów w zawodach poszukiwanych przez pracodawców funkcjonujących na terenie Jeleniej Góry.</p>	<p>Wyniki badań ankietowych podmiotów gospodarczych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>
	<p>Absolwenci<sup>2</sup> jeleniogórskich szkół wyższych otrzymują propozycje pracy. Maksymalnie 5% / 4,5% / 4,5% / 4% / 4 % ich udział wśród zarejestrowanych bezrobotnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Powiatowy Urząd Pracy</p>

<sup>1</sup> Zgodnie z klasyfikacją bezrobotnych absolwentów przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej

<sup>2</sup> Zgodnie z klasyfikacją bezrobotnych absolwentów przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<b><i>UTRZYMANIE NISKIEGO POZIOMU BEZROBOCIA</i></b>	Stopa bezrobocia poniżej 17% / 16% / 15% / 14% / 14% do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Powiatowy Urząd Pracy
<b><i>ROZWÓJ SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I NAUKI</i></b>	Absolwenci <sup>1</sup> jeleniogórskich szkół wyższych otrzymują propozycje pracy. Maksymalnie 5% / 4,5% / 4,5% / 4% / 4 % ich udział wśród zarejestrowanych bezrobotnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Powiatowy Urząd Pracy
	Realizacja zadań strategicznych nr 26a, 26b, 26c, 26d, 26e, 26f zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta

<sup>1</sup> Zgodnie z klasyfikacją bezrobotnych absolwentów przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<b>ZAPEWNIENIE WYSOKIEGO POZIOMU SZKOLNICTWA PODSTAWOWEGO I ŚREDNIEGO ORAZ OPIEKI PRZED-SZKOLNEJ</b>	Absolwenci <sup>1</sup> jeleniogórskich szkół ponadgimnazjalnych, którzy nie kontynuują nauki i zamieszkują na terenie Jeleniej Góry otrzymują propozycje pracy. Maksymalnie 29% / 27% / 25% / 23% / 21 % ich udział wśród zarejestrowanych bezrobotnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Powiatowy Urząd Pracy
	Wzrost odsetka absolwentów miejskich szkół średnich podejmujących naukę w szkołach wyższych co najmniej o 3% / 6% / 9% / 12% / 15% w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku, w stosunku do roku bazowego 2003.	Urząd Miasta Urząd Statystyczny szkoły wyższe funkcjonujące na terenie Jeleniej Góry
	Realizacja zadań strategicznych nr 27a, 27b, 27c, 27d, 27e, 27f, 27g, 27h, 27i zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd
	Uzyskanie co najmniej dobrych opinii 65% / 70% / 73% / 76 % / 80 % młodzieży i rodziców (mieszkańców Jeleniej Góry) na temat struktury i jakości usług edukacyjnych i opiekuńczych do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
<b>OGRANICZENIE ZJAWISKA PATOLOGII SPOŁECZNYCH ORAZ JEJ PRZYCZYN I</b>	Stopa bezrobocia poniżej 17% / 16% / 15% / 14% / 14% do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Powiatowy Urząd Pracy

<sup>1</sup> Zgodnie z klasyfikacją bezrobotnych absolwentów przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<i>SKUTKÓW</i>	Uzyskanie co najmniej dobrych opinii 65% / 70% / 73% / 76 % / 80 % młodzieży na temat struktury i dostępności usług okołoedukacyjnych (sport, kultura, rozrywka itp.) do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Spadek wskaźników charakteryzujących poziom patologii społecznych.	Urząd Miasta Urząd Statystyczny
	Realizacja zadań strategicznych nr 1, 2, 3, 4a, 4b, 5, 6, 9a, 9b, 10, 12, 13a, 13b, 13c, 13d, 14a, 14b, 14c, 14d, 14e, 14f, 15, 17a, 17b, 17c, 18, 19a, 19b, 20a, 20b, 20c, 20d, 20e, 20f, 20h, 21, 22d, 24a, 24b, 24d, 24e, 24f, 24g, 24h, 24i, 24j, 24k, 25a, 25b, 25d, 25e, 25f, 25g, 25h, 27d, 27h, 28a, 28, 28, 28, 24f, 30, 31, 33c, 33d, 34a, 34b, 34c, 34d zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<i>INTENSYFIKACJA DIALOGU SPOŁECZNEGO</i>	Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii 65% / 70% / 73% / 76 % / 80 % ankietowanych mieszkańców miasta na temat poszczególnych form komunikacji w układzie władze lokalne – mieszkańcy miasta, do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	<p>Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii 65% / 70% / 73% / 76 % / 80 % ankietowanych przedsiębiorców (naczelnej kadry kierowniczej) prowadzących działalność gospodarczą w mieście na temat poszczególnych form komunikacji w układzie władze lokalne – podmioty gospodarcze, do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Wyniki badań przedsiębiorców (naczelnej kadry kierowniczej).</p>
	<p>Realizacja zadań strategicznych nr 9a, 9b, 26e, 30, 31, 33a, 33b, 33c, 33d, 36a, 36e, 36g, 58a, 58b, 58c, 58d zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>Urząd Miasta</p>
<p><b>MODERNIZACJA I ROZBUDOWA WEWNĘTRZNEJ I ZEWNĘTRZNEJ KOMUNIKACYJNEJ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ ORAZ SYSTEMÓW USŁUG KOMUNIKACYJNYCH</b></p>	<p>Realizacja zadań strategicznych nr 10, 11, 13a, 13c, 37a, 37b, 37c, 37d, 37e, 37f, 38a, 38b, 38c, 38d, 38e, 38f, 38g, 44a, 44b zgodnie z nadanymi im rangami.</p>	<p>Urząd Miasta</p>
	<p>Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii na temat miejskiej komunikacji publicznej od minimum 50% / 55% / 60% / 65% / 70 % ankietowanych mieszkańców miasta, którzy z niej korzystają, do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.</p>
	<p>Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii na temat układu i stanu technicznego dróg miejskich i parkingów od minimum 50% / 55% / 60% / 65% / 70 % ankietowanych mieszkańców miasta, którzy z układu tego korzystają, do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.</p>	<p>Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.</p>

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<b>ROZBUDOWA SYSTEMÓW WODOCIĄGOWYCH I KANALIZACYJNYCH</b>	Zapewnienie co najmniej 97% / 97,5 / 98% / 98,5 / 99% mieszkańców miasta dostępu do sieci wodociągowej do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Urząd Miasta
	Zapewnienie co najmniej 94% / 95% / 96% / 97% / 98% mieszkańców miasta dostępu do sieci kanalizacyjnej do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Urząd Miasta
	Uzyskanie co najmniej dobrych opinii na temat dostępności infrastruktury wodociągowej i jakości dystrybuowanej nią wody od minimum 85% / 87% / 90% / 91% / 92 % mieszkańców miasta do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Zrealizowanie zadań strategicznych nr 35a, 35b, 35c, 35d, 47a, 47b, 47c, 47d w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
	Uzyskanie co najmniej dobrych opinii na temat dostępności infrastruktury wodociągowej i kanalizacyjnej od minimum 80% / 83% / 86% / 89% / 90 % ankietowanych właścicieli (naczelnej kadry kierowniczej) przedsiębiorstw w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych podmiotów gospodarczych

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<b>OGRANICZENIE DYSPROPORCJI ROZWOJOWYCH POSZCZEGÓLNYCH DZIELNIC MIASTA</b>	Realizacja zadań strategicznych nr 12a, 12b, 12c, 14a, 14b, 24a, 24b, 24h, 29a, 29b, 29d, 35d, 37a, 37b, 37c, 37d, 37e, 41c, 41d, 42, 43, 44a, 44b, 47a, 47c, 54a, 54b, 54c w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
<b>PODNIESIENIE POZIOMU ESTETYKI MIASTA</b>	Osiągnięcie co najmniej dobrej opinii minimum 60% / 65% / 70% / 75% / 80% ankietowanych mieszkańców miasta na temat estetyki miejsc publicznych i nieruchomości komunalnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Realizacja zadań strategicznych nr 7, 8, 12a, 12b, 12c, 13c, 14b, 20b, 23a, 23b, 23c, 23d, 24a, 24b, 24e, 24h, 24k, 29a, 29b, 29c, 29d, 37a, 37b, 37c, 37d, 37e, 38g, 47a, 49e, 49f, 51b, 51e, 52b, 52c, 52d, 52e, 54a, 54b, 54c w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
<b>ZAPEWNIENIE MIESZKAŃCOM, TURYSTOM I KURACJUSZOM JELENIEJ GÓRY WARUNKÓW DO KREOWANIA I KORZYSTANIA Z DZIAŁALNOŚCI KULTU-</b>	Osiągnięcie co najmniej dobrych średnich opinii minimum 60% / 65% / 70% / 75% / 80% ankietowanych mieszkańców miasta, turystów i kuracjuszy na temat dostępności i atrakcyjności poszczególnych usług kulturalnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<i>RALNEJ</i>	Realizacja zadań strategicznych nr 3, 8, 24a, 24b, 25a, 25b, 25c, 25d, 25e, 25f, 25g, 25h, 26d, 27h, 30, 31, 44b w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
<i>ZAPEWNIENIE MIESZKAŃCOM JELENIEJ GÓRY, TURYSTOM I KURACJUSZOM WARUNKÓW DO UPRAWIANIA SPORTU, TURYSTYKI I REKREACJI</i>	Osiągnięcie co najmniej dobrych średnich opinii minimum 60% / 65% / 70% / 75% / 80% ankietowanych mieszkańców miasta, turystów i kuracjuszy na temat dostępności i atrakcyjności poszczególnych usług i urządzeń sportowych oraz rekreacyjnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Realizacja zadań strategicznych nr 24a, 24b, 24c, 24d, 2e, 24f, 24g, 24h, 24i, 24j, 24k w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
<i>ROZWÓJ SYSTEMU MIESZKALNICTWA I OSIEDLEŃCZYCH USŁUG KOMUNALNYCH</i>	Realizacja zadań strategicznych nr 29a, 29b, 29c, 29d, 35a, 35b, 35d, 35e, 37d, 37e, 39, 42, 43, 44a, 44b, 45, 47a, 47b, 47c, 48, 49b, 50c w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
	wzrost liczby mieszkań o 100 / 350 / 600 / 850 / 1100 w latach 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 w stosunku do roku bazowego 2003.	Urząd Miasta Urząd Statystyczny
	Zapewnienie co najmniej 97% / 97,5 / 98% / 98,5 / 99% mieszkańców miasta dostępu do sieci wodociągowej do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Urząd Miasta Urząd Statystyczny

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	Zapewnienie co najmniej 94% / 95% / 96% / 97% / 98% mieszkańców miasta dostępu do sieci kanalizacyjnej do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Urząd Miasta Urząd Statystyczny
	Zapewnienie co najmniej 91% / 92% / 93% / 94 / 95% mieszkańców miasta dostępu do sieci gazowej do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Urząd Miasta Urząd Statystyczny
<b><i>ZAPEWNIENIE AKCEPTOWANEGO PRZEZ SPOŁECZNOŚĆ MIASTA POZIOMU OPIEKI ZDROWOTNEJ</i></b>	Realizacja zadań strategicznych nr 22a, 22b, 22c, 22d w terminach wynikających z rang.	Urząd Miasta
<b><i>ZAPEWNIENIE AKCEPTOWANEGO PRZEZ SPOŁECZNOŚĆ MIASTA POZIOMU OPIEKI SOCJALNEJ I POMOCY SPOŁECZNEJ</i></b>	Akceptacja co najmniej 50% / 55% / 55% / 60% / 60% ankietowanych mieszkańców miasta korzystających z organizowanej przez samorząd lokalny opieki socjalnej i pomocy społecznej, dla tego typu usług w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Realizacja zadań strategicznych nr 28a, 28b, 28c, 28d, zgodnie z nadanymi im rangami.	



STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<i>ZAPEWNIENIE OSOBOM NIEPEŁNOSPRAWNYM MOŻLIWOŚCI PEŁNIEJSZEGO FUNKCJONOWANIA W SPOŁECZEŃSTWIE</i>	Osiągnięcie co najmniej dobrych średnich opinii minimum 60% / 65% / 70% / 75% / 80% ankietowanych, niepełnosprawnych mieszkańców miasta na temat dostosowania komunalnych obiektów użyteczności publicznej do potrzeb osób niepełnosprawnych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Realizacja zadań strategicznych nr 32a, 32b, 32c, 32d, zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<i>WYKORZYSTANIE AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ MIESZKAŃCÓW JELENIEJ GÓRY W KREOWANIU JEJ ROZWOJU</i>	Realizacja zadań strategicznych nr 9a, 9b, 30, 31, 33a, 33b, 33c, 33d, 51b, 51g, 59 zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<i>POPRAWA JAKOŚCI FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ</i>	Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii na temat funkcjonowania Urzędu Miasta od minimum 60% / 65% / 70% / 75% / 80% jego klientów (osób fizycznych) w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych klientów Urzędu Miasta - osób fizycznych.
	Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii na temat funkcjonowania Urzędu Miasta od minimum 60% / 65% / 70% / 75% / 80% jego klientów (właściciele przedsiębiorstw i naczelnej kadry kierowniczej) w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych klientów Urzędu Miasta - właściciele przedsiębiorstw i naczelnej kadry kierowniczej.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	Realizacja zadań strategicznych nr 36a, 36b, 36c, 36d, 36e, 36f, 36g, 40a, 40b, 40c zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<b>ZAPEWNIENIE WYSOKIEGO POZIOMU PORZĄDKU I BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO</b>	Zmniejszenie liczby popełnianych na terenie miasta pospolitych przestępstw kryminalnych o 5% / 7,5% / 10% / 12,5% / 15% do końca 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku (w stosunku do roku bazowego 2004).	Policja Urząd Statystyczny
	Uzyskanie co najmniej dobrych średnich opinii na temat poziomu poczucia bezpieczeństwa <sup>1</sup> od minimum 60% / 63% / 66% / 69% / 72% mieszkańców gminy w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Realizacja zadań strategicznych nr 20a, 20b, 20c, 20d, 20e, 20f, 20g, 20h, 20i, 20j, 20k, 21, 28d, 37a, 37b, 37c, 37e, 41a, 41b, 41c, 41d, 56a, 56b, 56c zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<b>STWORZENIE ZINTEGROWANEGO SYSTEMU GOSPODARKI ODPADAMI</b>	Realizacja zadań strategicznych nr 47b, 47d, 49a, 49b, 49c, 49d, 49e, 49f, 49g, 51a, 51b, 51e, 51f zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta

<sup>1</sup> Na łączny poziom poczucia bezpieczeństwa składać się będzie poczucie bezpieczeństwa kryminalnego, drogowego, pożarowego i interwencyjno-medycznego

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	Co najmniej 45% / 50% / 55% / 60% / 65% ankietowanych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku mieszkańców miasta deklaruje, że korzysta z przygotowanych pojemników służących recyklingowi surowców wtórnych.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
<b><i>REWITALIZACJA ZDEGRADOWANYCH TERENÓW MIEJSKICH, POPRZEMYSŁOWYCH I POWOJSKOWYCH</i></b>	Realizacja zadań strategicznych nr 52a, 52b, 52c, 52d, 52e, 54a, 54b, 54c zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<b><i>PODNIESIENIE POZIOMU ŚWIADOMOŚCI EKOLOGICZNEJ MIESZKAŃCÓW</i></b>	Co najmniej 45% / 50% / 55% / 60% / 65% ankietowanych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku mieszkańców miasta deklaruje, że korzysta z przygotowanych pojemników służących recyklingowi surowców wtórnych.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.
	Co najmniej 45% / 50% / 55% / 60% / 65% ankietowanych w 2005 / 2007 / 2009 / 2011 / 2013 roku mieszkańców miasta deklaruje akceptację dla systemu gospodarki odpadami komunalnymi opartego na zasadach: „płaci ten kto zanieczyszcza”, „zanieczyszczanie środowiska z jednoczesnym złamaniem prawa wiąże się z nieuchronną i dotkliwą sankcją”.	Wyniki badań ankietowych osób fizycznych.

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	Stać realizacja zadań 51a – 51g	Urząd Miasta
<b>ZAPEWNIENIE WYSOKIEJ JAKOŚCI WÓD POWIERZCHNIOWYCH I POD- ZIEMNYCH</b>	Realizacja zadań strategicznych nr 46c, 46e, 47a, 47b, 47c, 47d, 48, 53a, 53b, 53d zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji „Wodnik” Spółka z o.o. w Jeleniej Górze
	Utrzymanie poziomu zanieczyszczeń wód powierzchniowych i podziemnych w granicach właściwych dla nich norm.	Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji „Wodnik” Spółka z o.o. w Jeleniej Górze
<b>ZAPEWNIENIE WYSOKIEJ JAKOŚCI POWIETRZA ATMOSFERYCZNEGO</b>	Utrzymanie poziomu zanieczyszczenia powietrza w granicach norm właściwych dla stref uzdrowiskowych.	Podmioty monitorujące zanieczyszczenie powietrza, w tym na zlecenie miasta.
	Utrzymanie poziomu zanieczyszczenia powietrza w granicach norm właściwych dla stref mieszkalnych.	Podmioty monitorujące zanieczyszczenie powietrza, w tym na zlecenie miasta.
	Realizacja zadań strategicznych nr 50a, 50c, 50d, 50e, 50f, 53a, 57 zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
<b>ROZWÓJ PROŚRODOWISKOWYCH SYSTEMÓW ENERGETYCZNYCH I WYKORZYSTANIE ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII</b>	Realizacja zadań strategicznych nr 14a, 39, 42, 50a, 50b, 50c, 50d, 50e, 50f zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<b>WDROŻENIE PROŚRODOWISKOWYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA</b>	Realizacja zadań strategicznych nr 36b, 40a, 40b, 40c zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<b>OGRANICZENIE POZIOMU HAŁASU I ZANIECZYSZCZENIA GLEB</b>	Wyeliminowanie zjawiska przekraczania dopuszczalnych norm hałasu w miejscach publicznych oraz lokalizacjach zabudowy mieszkaniowej.	Urząd Miasta
	Wyeliminowanie zjawiska przekraczania dopuszczalnych norm zanieczyszczenia gleb.	Urząd Miasta
	Realizacja zadań strategicznych nr 56a, 56c, zgodnie z nadanymi im rangami.	Urząd Miasta
<b>WZROST LICZBY MIESZKAŃCÓW MIASTA</b>	Liczba mieszkańców Jeleniej Góry nie mniejsza niż 89 tys. do końca 2005 r.	Urząd Statystyczny Urząd Miasta
	Liczba mieszkańców Jeleniej Góry nie mniejsza niż 89,5 tys. do końca 2007 r.	Urząd Statystyczny Urząd Miasta
	Liczba mieszkańców Jeleniej Góry nie mniejsza niż 90 tys. do końca 2009 r.	Urząd Statystyczny Urząd Miasta

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<i>CEL OPERACYJNY</i>	<i>Wskaźniki</i>	<i>Źródła informacji</i>
	Liczba mieszkańców Jeleniej Góry nie mniejsza niż 91,5 tys. do końca 2011 r.	Urząd Statystyczny Urząd Miasta
	Liczba mieszkańców Jeleniej Góry nie mniejsza niż 91,5 tys. do końca 2013 r.	Urząd Statystyczny Urząd Miasta

## Załącznik nr 4.2. Alternatywna wersja monitoringu wdrażania Strategii

Kompleksowe, a przy tym efektywne kontrolowanie procesu wdrażania strategii rozwoju lokalnego jest odpowiedzialnym i ważnym zadaniem. Wymaga zatem niezwykle starannego przygotowania metodycznego. Propozycją w tym względzie dla władz miasta jest systematyczny monitoring jako metoda ciągłej oceny procesu wdrażania Strategii poprzez stałą obserwację, prezentację i prowadzenie analiz uzyskiwanych wyników. Monitoring prowadzony będzie przez Prezydenta Miasta, głównie w oparciu o informacje przygotowywane i przedkładane przez Zespół ds. Wdrażania Strategii.

Monitoringowe funkcje realizowane będą także przez Radę Miejską, która oceniać będzie okresowo bieżący stan i efekty realizacji Strategii, a ponadto skuteczność poczynań wdrożeniowych Prezydenta Miasta. Na bieżąco prowadzona będzie zatem weryfikacja ustaleń Strategii, a w razie potrzeby także ich aktualizacja. W związku z tym Rada Miejska otrzymywać będzie okresowo odpowiednio przygotowane przez Zespół raporty.

Prowadzenie efektywnego monitoringu wymaga odpowiedniego przygotowania metodycznego. Stąd też jednym z założeń jest oparcie jego ustaleń na zasadzie SMART (wyznaczone cele i zadania muszą być specyficzne – S=specific; mierzalne – M=measurable; uzgodnione – A=agreed; wykonalne – R=real; określone w czasie – T=timed).

Do pomiaru i oceny procesu wdrażania Strategii Rozwoju Jeleniej Góry przyjęto zespół wskaźników, których poziom i tendencje uznawane będą za bezpośrednie lub pośrednie skutki realizacji. Wskaźniki te ustalono korzystając z zaleceń metodologicznych Komisji Europejskiej dotyczących procedur monitoringu i ewaluacji dla okresu programowania 2000-2006. Zgodnie z tymi zaleceniami wskaźniki monitoringu tworzą spójny system złożony z trzech grup, a mianowicie:

- *wskaźniki produktu* odnoszące się do konkretnych działań (określane w jednostkach fizycznych lub pieniężnych),
- *wskaźniki rezultatu* odnoszące się do bezpośrednich i niemalże natychmiastowych efektów podejmowanych działań (informują o zakresie zmian różnych elementów struktury ekologicznej, przestrzennej, społecznej i gospodarczej miasta),

- *wskaźniki oddziaływania* dotyczące pośrednich i odległych w czasie efektów realizowanych działań.

Niezmiernie ważnym źródłem informacji monitorującej efekty podejmowanych działań będą także wyniki prowadzonych cyklicznie badań lokalnej opinii publicznej (longitudalnych badań ankietowych). Konieczność realizacji badań tego typu związana jest przede wszystkim z możliwością subiektywnego postrzegania przez ludność efektów działań realizowanych w ramach Strategii Rozwoju Jeleniej Góry.

Prezentowany poniżej zestaw mierników oceny stopnia realizacji poszczególnych celów operacyjnych uwzględnia ponadto możliwości informacyjne statystyki publicznej oraz administracji rządowej.

Należy jednak zaznaczyć, iż nie wszystkie efekty procesu wdrażania Strategii Rozwoju Jeleniej Góry będą mogły być kwantyfikowane. Uwzględniając kryterium możliwości pomiaru efektów obserwowanych w wyniku systematycznego monitoringu, wyróżnić można co najmniej pięć ich podstawowych grup, a mianowicie:

- mierzalne w jednostkach fizycznych (zaludnienie, liczba pracujących, bezrobotnych, podmiotów gospodarczych, itp.),
- dające się wyrazić w ujęciu finansowym (wydatki budżetu miasta, wartość inwestycji, itp.),
- dające się wymierzyć w miarach technicznych, ale nie wycenialne, np. natężenie hałasu, poziom zanieczyszczenia wód czy powietrza atmosferycznego,
- niemierzalne, ale identyfikowalne na tyle, że można w sposób jednoznaczny i obiektywny wyróżnić sytuacje lepsze i gorsze, np. z punktu widzenia zdrowotności mieszkańców,
- niemierzalne i identyfikowalne w oparciu o subiektywne odczucia (np. walory estetyczne i krajobrazowe).

Możliwości pomiaru stopnia realizacji poszczególnych celów operacyjnych są – z obiektywnych powodów - wyraźnie zróżnicowane.



<p style="text-align: center;"><b>Cel operacyjny nr 1</b>  <b>Pozyskanie inwestycji zewnętrznych</b>  <b>Cel operacyjny nr 2</b>  <b>Rozwój podmiotów gospodarczych istniejących na terenie Jeleniej Góry</b>  <b>Cel operacyjny nr 5</b>  <b>Zagospodarowanie mienia publicznego nie pełniącego użytecznych funkcji</b></p>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Powierzchnia terenów przeznaczonych do zainwestowania (zagospodarowania) w ha	Urząd Miejski
	Wielkość nakładów inwestycyjnych na kompleksowe uzbrojenie terenów pod działalność gospodarczą	Urząd Miejski
	Podmioty gospodarcze sektora prywatnego korzystające z ulg w podatku od nieruchomości	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na promocję gospodarczą miasta	Urząd Miejski
	Powierzchnia nie wykorzystanych terenów i obiektów publicznych w mieście	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na prowadzenie bazy informacyjnej o możliwościach inwestowania w mieście	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Wzrost liczby podmiotów gospodarczych	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby podmiotów prywatnych zarejestrowanych w sektorze przemysłowo-budowlanym	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby podmiotów prywatnych zarejestrowanych w sektorze usług rynkowych	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego	Urząd Statystyczny
	Wzrost wartości nakładów inwestycyjnych w mieście	Urząd Statystyczny
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost dochodów budżetu miasta	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Ograniczenie rozmiarów bezrobocia	Powiatowy Urząd Pracy
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<p align="center"><b>Cel operacyjny nr 3</b>  <b>Utrzymanie dywersyfikacji struktury funkcjonalnej miasta oraz korzystnego poziomu serwicyzacji gospodarki miasta</b>  <b>Cel operacyjny nr 17</b>  <b>Zapewnienie mieszkańcom Jeleniej Góry, turystom i kuracjuszom warunków do uprawiania sportu, turystyki i rekreacji</b></p>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość środków przeznaczanych na promocję miasta	Urząd Miejski
	Oferta inwestycyjna miasta polifunkcyjnie rozwijanego	Urząd Miejski
	Liczba organizowanych prezentacji i promocji miasta (w tym możliwości rozwoju sfery usługowej)	Urząd Miejski
	Liczba miejsc noclegowych w obiektach turystycznych miasta	Urząd Miejski, Urząd Statystyczny
	Liczba zmodernizowanych i wybudowanych obiektów sportowych	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na rozwój obiektów i urządzeń rekreacyjnych	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Wzrost liczby korzystających z noclegów w obiektach turystycznych	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby podmiotów prywatnych zarejestrowanych w sektorze przemysłowo-budowlanym	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby podmiotów prywatnych zarejestrowanych w sektorze usług (rynkowych i nierynkowych)	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby pracujących w sektorze usług (rynkowych i nierynkowych)	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby turystów zagranicznych korzystających z noclegów w obiektach turystycznych	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby korzystających z terenów i urządzeń rekreacyjnych	Gestorzy infrastruktury rekreacyjnej
	Wzrost długości ścieżek rowerowych	Urząd Miejski

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost dochodów budżetu miasta	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Wzrost zadowolenia turystów z jakości usług turystycznych oferowanych w mieście	Cykliczne badania ankietowe
	Wzrost zadowolenia mieszkańców z jakości usług rekreacyjnych	Cykliczne badania ankietowe
	Ograniczenie rozmiarów bezrobocia	Powiatowy Urząd Pracy
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 4</b>		
<i>Uzyskanie wysokiej pozycji konkurencyjnej Jeleniej Góry na rynku inwestycyjnym</i>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość nakładów inwestycyjnych na kompleksowe uzbrojenie terenów pod działalność gospodarczą	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na promocję miasta	Urząd Miejski
	Wielkość wydatków na budowę, remonty i modernizacje dróg publicznych	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na remonty i modernizacje linii kolejowych	DDOKP
	Wielkość środków przeznaczanych na uruchomienie kompleksowej publicznej bazy informacyjnej o możliwościach inwestowania w mieście	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Wzrost liczby podmiotów gospodarczych nowo utworzonych w mieście	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego	Urząd Statystyczny
	Wzrost wartości nakładów inwestycyjnych w mieście	Urząd Statystyczny
	Wysokie miejsce miasta w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej	Środki masowego przekazu
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost dochodów budżetu miasta	Urząd Miejski
	Ograniczenie rozmiarów bezrobocia	Powiatowy Urząd Pracy
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<p align="center"><b>Cel operacyjny nr 6</b>  <b>Dostosowanie struktury popytu i podaży na jeleniogórskim rynku pracy</b>  <b>Cel operacyjny nr 7</b>  <b>Utrzymanie niskiego poziomu bezrobocia</b></p>		
Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki produktu	Liczba lokalnych inicjatyw na rzecz zatrudnienia	Urząd Miejski
	Liczba ośrodków ustawicznego kształcenia zawodowego	Kuratorium Oświaty
	Liczba uczestników szkoleń reorientujących zawodowo dla bezrobotnych (mieszkańców miasta)	Powiatowy Urząd Pracy
	Liczba osób objętych programem prac interwencyjnych i robót publicznych	Urząd Miejski; Powiatowy Urząd Pracy
Wskaźniki rezultatu	Wzrost liczby podmiotów sektora prywatnego	Urząd Statystyczny
	Liczba nowo utworzonych miejsc pracy	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby słuchaczy studiów podyplomowych	Urząd Statystyczny
	Zmniejszenie liczby bezrobotnych absolwentów szkół w regionie	Powiatowy Urząd Pracy
	Liczba bezrobotnych pozyskujących pracę w wyniku przeszkolenia	Powiatowy Urząd Pracy
Wskaźniki oddziaływania	Ograniczenie rozmiarów bezrobocia	Powiatowy Urząd Pracy
	Rozwój przedsiębiorczości (wzrost liczby podmiotów gospodarczych)	Urząd Statystyczny
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 8</b> <b>Rozwój szkolnictwa wyższego i nauki</b> <b>Cel operacyjny nr 9</b> <b>Zapewnienie wysokiego poziomu szkolnictwa podstawowego, gimnazjalnego i średniego oraz opieki przedszkolnej</b>		
Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki produktu	Wielkość wydatków budżetowych na oświatę i wychowanie	Urząd Miejski
	Liczba i powierzchnia użytkowa wyremontowanych (zmodernizowanych) pomieszczeń dydaktycznych w szkołach i przedszkolach	Urząd Miejski; Poszczególne placówki szkolnictwa wyższego;
	Liczba i wartość zakupionego sprzętu dydaktycznego w szkołach i przedszkolach	Urząd Miejski; Poszczególne placówki szkolnictwa wyższego;
Wskaźniki rezultatu	Wzrost liczby uczniów szkół ponadgimnazjalnych podejmujących dalszą naukę	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby studentów	Poszczególne placówki szkolnictwa wyższego; Urząd Statystyczny
	Wzrost wartości majątku trwałego szkół i przedszkoli w mieście	Urząd Miejski; poszczególne placówki szkolnictwa wyższego;
	Wzrost liczby pomieszczeń dydaktycznych (w tym dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych)	Urząd Miejski; poszczególne placówki szkolnictwa wyższego;
	Wzrost liczby miejsc w czytelnich bibliotek szkolnych (w tym akademickich)	Urząd Miejski; poszczególne placówki szkolnictwa wyższego;
	Wzrost liczebności i jakości kadry naukowej	poszczególne placówki szkolnictwa wyższego;
Wskaźniki oddziaływania	Poprawa warunków kształcenia w placówkach edukacyjnych miasta	Cykliczne badania ankietowe
	Zmniejszenie bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych	Powiatowy Urząd Pracy
	Stabilność demograficzna miasta	Urząd Statystyczny
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<p align="center"><b>Cel operacyjny nr 10</b>  <b>Ograniczenie zjawiska patologii społecznych oraz jej przyczyn i skutków</b>  <b>Cel operacyjny nr 24</b>  <b>Zapewnienie wysokiego poziomu porządku i bezpieczeństwa publicznego</b></p>		
Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki produktu	Wielkość środków przeznaczanych na promocję zdrowego stylu życia	Urząd Miejski
	Liczba przedsięwzięć (w tym szkolnych) promujących zdrowie	Urząd Miejski
	Wartość środków przeznaczanych na prewencyjną działalność Policji	Powiatowa Komenda Policji
Wskaźniki rezultatu	Zmniejszenie spożycia alkoholu	Urząd Statystyczny, Cykliczne badania ankietowe
	Zmniejszenie liczby osób zażywających narkotyki	Powiatowa Komenda Policji
	Zmniejszenie liczby osób palących tytoń	Cykliczne badania ankietowe
	Wzrost liczby członków klubów sportowych	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Zmniejszenie liczby przestępstw (w tym kryminalnych)	Powiatowa Komenda Policji
	Zmniejszenie liczby przestępstw popełnionych przez nieletnich	Powiatowa Komenda Policji
	Wzrost wskaźnika wykrywalności sprawców przestępstw stwierdzonych	Sąd Rejonowy
Wskaźniki oddziaływania	Poprawa warunków życia mieszkańców miasta	Cykliczne badania ankietowe
	Poprawa zdrowotności mieszkańców miasta (zmniejszenie natężenia zachorowalności)	Urząd Statystyczny
	Wzrost poczucia bezpieczeństwa publicznego	Cykliczne badania ankietowe

<b>Cel operacyjny nr 11</b> <b>Intensyfikacja dialogu społecznego</b> <b>Cel operacyjny nr 22</b> <b>Wykorzystanie aktywności społecznej mieszkańców Jeleniej Góry w kreowaniu jej rozwoju</b>		
Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki produktu	Wielkość środków przeznaczanych na kontakty władz miasta z mieszkańcami	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na organizowanie masowych imprez kulturalnych i ekologicznych	Urząd Miejski
	Liczba otwartych spotkań radnych Rady Miejskiej i Prezydenta Miasta z mieszkańcami	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na prowadzenie badań lokalnej opinii publicznej	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Wzrost wpływu mieszkańców na procesy decyzyjne władz w mieście	Urząd Miejski
	Zmniejszenie liczby interwencji i skarg kierowanych do władz miasta	Urząd Miejski
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost frekwencji w wyborach samorządowych w mieście	Państwowa Komisja Wyborcza; Urząd Miejski
	Wzrost poziomu integracji społeczności lokalnej	Wyniki badań opinii publicznej
	Wzrost poparcia mieszkańców dla władz lokalnych	Wyniki badań opinii publicznej
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej



<b>Cel operacyjny nr 12</b>		
<b>Modernizacja i rozbudowa wewnętrznej i zewnętrznej komunikacyjnej infrastruktury technicznej oraz systemów usług komunikacyjnych</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość środków budżetowych przeznaczanych na budowę, remonty i modernizację dróg	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na remonty i modernizacje linii kolejowych	DDOKP
	Wielkość środków przeznaczanych na remonty i modernizacje obiektów lotniska	Urząd Miejski; poszczególni inwestorzy
	Liczba oddawanych do użytku miejsc parkingowych	Urząd Miejski
	Długość zbudowanych i zmodernizowanych dróg i chodników (w km)	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Wzrost udziału dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej	Urząd Statystyczny
	Spadek natężenia ruchu w rejonach śródmiejskich miasta	Wyniki badań bezpośrednich
	Wzrost liczby krajowych i międzynarodowych pasażerskich połączeń komunikacyjnych (w tym lotniczych)	Gestorzy komunikacji pasażerskiej
Wskaźniki oddziaływania	Spadek liczby zdarzeń drogowych	Komenda Powiatowa Policji
	Obniżenie poziomu hałasu komunikacyjnego w mieście	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost liczby turystów i kuracjuszy odwiedzających miasto	Urząd Statystyczny
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 13</b>		
<b>Rozbudowa systemów wodociągowych i kanalizacyjnych</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość nakładów inwestycyjnych miasta na gospodarkę wodno-ściekową	Urząd Statystyczny
	Długość rozdzielczych sieci wodociągowych oddanych do użytku	Urząd Statystyczny
	Wydajność modernizowanych ujęć wody	Urząd Miejski
	Wzrost przepustowości komunalnej oczyszczalni ścieków	Urząd Statystyczny
	Długość rozdzielczych sieci kanalizacyjnych oddanych do użytku	Urząd Statystyczny
Wskaźniki rezultatu	Wzrost ilości wody dostarczanej odbiorcom (w m <sup>3</sup> /dobę)	Urząd Miejski
	Poprawa jakości wody pitnej	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost stopnia wyposażenia mieszkań w sieć wodociągową i kanalizacyjną	Urząd Statystyczny
	Poprawa wartości fizykochemicznych oczyszczonych ścieków	Urząd Miejski
	Wzrost liczby ludności obsługiwanej przez oczyszczalnię ścieków	Urząd Statystyczny
Wskaźniki oddziaływania	Poprawa stanu czystości wód (obniżenie wskaźników natężenia zanieczyszczeń)	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost powierzchni uzbrojonych terenów przeznaczonych pod budownictwo mieszkaniowe i działalność gospodarczą	Urząd Miejski
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 14</b>		
<b>Ograniczenie dysproporcji rozwojowych poszczególnych dzielnic miasta</b>		
Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki produktu	Wielkość środków przeznaczanych na gospodarkę komunalną miasta	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na gospodarkę mieszkaniową miasta	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na utrzymanie czystości w mieście	Urząd Miejski
	Oferta inwestycyjna miasta ukierunkowana na peryferyjne dzielnice	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na remonty i modernizacje obiektów mieszkalnych i użyteczności publicznej w mieście	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na rewaloryzację układów i obiektów zabytkowych	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Liczba rewaloryzowanych obiektów zabytkowych w peryferyjnych dzielnicach miasta	Urząd Miejski
	Liczba wyremontowanych i zmodernizowanych obiektów mieszkalnych i użyteczności publicznej w peryferyjnych dzielnicach miasta	Urząd Miejski
	Wzrost liczby podmiotów gospodarczych lokowanych w peryferyjnych dzielnicach miasta	Urząd Miejski
	Poprawa czystości, estetyki i ład przestrzennego w peryferyjnych dzielnicach miasta	Urząd Miejski
	Wzrost powierzchni terenów rekreacyjnych w peryferyjnych dzielnicach miasta	Urząd Miejski
	Wskaźniki oddziaływania	Wyrównane infrastrukturalne warunki bytu lokalnej społeczności
Wzrost dochodów budżetu miasta		Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej miasta		Wyniki badań opinii publicznej
Wzrost atrakcyjności turystycznej i rekreacyjnej miasta		Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 15</b>		
<b>Podniesienie poziomu estetyki miasta</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość środków przeznaczanych na promocję miasta	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na utrzymanie czystości w miasta	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na remonty i modernizacje obiektów mieszkalnych i użyteczności publicznej w mieście	Urząd Miejski
	Wielkość środków przeznaczanych na rewaloryzację układów i obiektów zabytkowych	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Liczba rewaloryzowanych obiektów zabytkowych	Urząd Miejski
	Liczba wyremontowanych i zmodernizowanych obiektów mieszkalnych i użyteczności publicznej w mieście	Urząd Miejski
	Wzrost liczby podmiotów gospodarczych w mieście	Urząd Statystyczny
	Wzrost wartości nakładów inwestycyjnych w mieście	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby turystów krajowych i zagranicznych	Urząd Statystyczny
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost dochodów budżetu miasta	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej miasta	Wyniki badań opinii publicznej
	Wzrost atrakcyjności turystycznej i rekreacyjnej miasta	Wyniki badań opinii publicznej
	Ograniczenie rozmiarów bezrobocia	Powiatowy Urząd Pracy

<b>Cel operacyjny nr 16</b>		
<b>Zapewnienie mieszkańcom, turystom i kuracjom Jeleniej Góry warunków do kreowania i korzystania z działalności kulturalnej</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość wydatków budżetowych na kulturę	Urząd Miejski
	Powierzchnia zmodernizowanych lub nowopowstałych obiektów kultury	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Zwiększenie liczby przedsięwzięć kulturalnych w mieście	Urząd Miejski
	Wzrost liczby uczestników zajęć prowadzonych przez placówki kultury w mieście	Urząd Miejski
	Wzrost liczby wypożyczeń w bibliotece miejskiej	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby widzów w kinach i teatrach miasta	Urząd Statystyczny
Wskaźniki oddziaływania	Zwiększenie liczby turystów odwiedzających miasto	Urząd Statystyczny
	Wzrost zadowolenia mieszkańców miasta i turystów z jakości usług kulturalnych i rekreacyjnych	Cykliczne badania ankietowe
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 18</b>		
<b>Rozwój systemu mieszkalnictwa i osiedleńczych usług komunalnych</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość wydatków budżetowych na gospodarkę mieszkaniową	Urząd Miejski
	Powierzchnia terenów przeznaczonych pod budownictwo jedno- i wielorodzinne	Urząd Miejski
	Wielkość wydatków budżetowych na gospodarkę komunalną	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Liczba i powierzchnia mieszkań oddanych do użytku	Urząd Statystyczny
	Liczba i powierzchnia mieszkań wyremontowanych i zmodernizowanych	Urząd Statystyczny
	Liczba działek budowlanych przygotowanych pod budownictwo jedno- i wielorodzinne	Urząd Miejski
	Liczba mieszkań chronionych i socjalnych	Urząd Miejski
	Zmniejszenie liczby i udziału komunalnej substancji mieszkaniowej	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Liczba oddawanych do użytku miejsc parkingowych	Urząd Miejski
	Powierzchnia ogólnodostępnej zieleni osiedlowej	Urząd Miejski
	Wskaźniki oddziaływania	Poprawa warunków mieszkaniowych społeczności miasta
Stabilność demograficzna miasta		Urząd Statystyczny
Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju		Wyniki badań opinii publicznej

<p><b>Cel operacyjny nr 19</b>  <b>Zapewnienie akceptowanego przez społeczność miasta poziomu opieki zdrowotnej</b></p> <p><b>Cel operacyjny nr 20</b>  <b>Zapewnienie akceptowanego przez społeczność miasta poziomu opieki socjalnej i pomocy społecznej</b></p> <p><b>Cel operacyjny nr 21</b>  <b>Zapewnienie osobom niepełnosprawnym możliwości pełniejszego funkcjonowania w społeczeństwie</b></p>		
Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki produktu	Wartość wydatków budżetu miasta na opiekę społeczną	Urząd Miejski
	Wartość wydatków budżetu miasta na ochronę zdrowia	Urząd Miejski
	Wartość i powierzchnia zmodernizowanych i nowo wybudowanych obiektów ochrony zdrowia i opieki społecznej	Urząd Miejski
	Wzrost nakładów na likwidację barier architektonicznych	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Optymalna sieć placówek zamkniętej i ambulatoryjnej ochrony zdrowia	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny, Urząd Marszałkowski
	Wzrost liczby osób diagnozowanych w specjalistycznych przychodniach	Urząd Miejski; gestorzy poszczególnych placówek
	Wzrost liczby łóżek w sanatoriach rehabilitacyjnych	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby przychodni rehabilitacyjnych dla inwalidów	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby miejsc w placówkach stacjonarnej pomocy społecznej	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby mieszkań chronionych i socjalnych	Urząd Miejski
	Zmniejszenie liczby zarejestrowanych bezrobotnych – osób niepełnosprawnych	Powiatowy Urząd Pracy
Wskaźniki oddziaływania	Poprawa warunków życia mieszkańców miasta	Cykliczne badania ankietowe
	Wysoka dostępność ludności do usług medycznych	Cykliczne badania ankietowe
	Poprawa jakości świadczeń medycznych	Cykliczne badania ankietowe
	Ograniczenie rozmiarów bezrobocia	Powiatowy Urząd Pracy

<b>Cel operacyjny nr 23</b>		
<b>Poprawa jakości funkcjonowania administracji samorządowej</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość wydatków budżetowych na administrację samorządową	Urząd Miejski
	Liczba pracowników administracji samorządowej z wyższym wykształceniem	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Zmniejszenie liczby interwencji i skarg kierowanych do władz miasta	Urząd Miejski
	Wzrost liczby pracowników administracji samorządowej z wyższym wykształceniem	Urząd Miejski
	Zmniejszenie czasu załatwiania spraw interesantów	Urząd Miejski; cykliczne badania ankietowe
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost zadowolenia mieszkańców z jakości usług administracji samorządowej	Cykliczne badania ankietowe
	Wzrost frekwencji w wyborach samorządowych w mieście	Państwowa Komisja Wyborcza; Urząd Miejski
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej



<p><b>Cel operacyjny nr 25</b>  <b>Stworzenie zintegrowanego systemu gospodarki odpadami</b>  <b>Cel operacyjny nr 26</b>  <b>Przywrócenie wartości użytkowej terenów zdegradowanych ekologicznie</b>  <b>Cel operacyjny nr 27</b>  <b>Podniesienie poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców</b>  <b>Cel operacyjny nr 28</b>  <b>Zapewnienie wysokiej jakości wód powierzchniowych i podziemnych</b>  <b>Cel operacyjny nr 29</b>  <b>Zapewnienie wysokiej jakości powietrza atmosferycznego</b>  <b>Cel operacyjny nr 30</b>  <b>Rozwój prośrodowiskowych systemów energetycznych i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii</b>  <b>Cel operacyjny nr 31</b>  <b>Wdrożenie prośrodowiskowych systemów zarządzania</b>  <b>Cel operacyjny nr 32</b>  <b>Ograniczenie poziomu hałasu i zanieczyszczenia gleb</b></p>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Wielkość nakładów inwestycyjnych na ochronę środowiska	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Wielkość wydatków przeznaczanych na wdrożenie proekologicznych systemów zarządzania	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Długość wykonanej lub zmodernizowanej sieci wodociągowej/kanalizacyjnej	Urząd Miejski; Urząd Statystyczny
	Wzrost przepustowości biologicznych oczyszczalni ścieków	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Powierzchnia zrehabilitowanych składowisk odpadów	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Powierzchnia i pojemność zorganizowanych wysypisk odpadów komunalnych	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki rezultatu	Zmniejszenie ilości ścieków nie oczyszczonych odprowadzanych do wód powierzchniowych	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost zasięgu obsługi komunalnych oczyszczalni ścieków	Urząd Statystyczny
	Poprawa klas czystości rzek płynących przez miasto	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Poprawa jakości wód podziemnych	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost ilości energii wytwarzanej ze źródeł odnawialnych	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost liczby obiektów użyteczności publicznej i mieszkań ogrzewanych „niekonwencjonalnie”	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Zmniejszenie emisji pyłów i gazów na terenie miasta	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Zmniejszenie emisji hałasu (w tym drogowego) na terenie miasta	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Zmniejszenie poziomu zanieczyszczenia gleb na terenie miasta	Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wielkość pozyskanych terenów użytkowych po rekultywacji	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Zmniejszenie liczby „dzikich” wysypisk odpadów	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Wzrost ilości i udziału odpadów podlegających recyklingowi	Urząd Miejski
	Wzrost ilości odpadów przetwarzanych w zakładach utylizacji odpadów	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska
	Zmniejszenie powierzchni gruntów zdegradowanych wymagających zagospodarowania	Urząd Miejski; Powiatowy Inspektorat Ochrony Środowiska

STRATEGIA ROZWOJU JELENIEJ GÓRY

Grupa wskaźników	Nazwa wskaźnika	Źródła informacji
Wskaźniki oddziaływania	Wzrost poziomu świadomości podejmowania przedsięwzięć ekologicznych	Cykliczne badania ankietowe
	Wzrost atrakcyjności turystycznej i rekreacyjnej miasta	Wyniki badań opinii publicznej
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

<b>Cel operacyjny nr 33</b>		
<b>Wzrost liczby mieszkańców miasta</b>		
<b>Grupa wskaźników</b>	<b>Nazwa wskaźnika</b>	<b>Źródła informacji</b>
Wskaźniki produktu	Powierzchnia terenów przeznaczonych pod budownictwo jedno- i wielorodzinne	Urząd Miejski
	Wzrost liczby małżeństw	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby urodzeń	Urząd Statystyczny
	Zmniejszenie poziomu umieralności	Urząd Statystyczny
	Wzrost poziomu dodatniego salda migracji	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby nowotworzonych miejsc pracy	Urząd Miejski
	Rozszerzenie granic administracyjnych miasta	Urząd Miejski
Wskaźniki rezultatu	Liczba i powierzchnia mieszkań oddanych do użytku	Urząd Statystyczny
	Wzrost liczby pracujących w mieście	Urząd Statystyczny
	Liczba działek budowlanych przygotowanych pod budownictwo jedno- i wielorodzinne	Urząd Miejski
	Wzrost liczby ludności faktycznie zamieszkałej w mieście	Urząd Statystyczny
	Wzrost udziału ludności w wieku przedprodukcyjnym	Urząd Statystyczny
	Zmniejszenie się poziomu obciążenia demograficznego (ilościowej relacji osób w wieku przed- i poprodukcyjnym do osób w wieku produkcyjnym)	Urząd Statystyczny
Wskaźniki oddziaływania	Poprawa warunków mieszkaniowych społeczności miasta	Urząd Statystyczny
	Wzrost poziomu dochodów budżetu miasta	Urząd Miejski
	Stabilność demograficzna miasta	Urząd Statystyczny
	Poprawa wizerunku miasta w województwie i w kraju	Wyniki badań opinii publicznej

## Spis tabel

Tabela 1. Atuty Jeleniej Góry. ....	24
Tabela 2. Stymulanty rozwoju Jeleniej Góry.....	27
Tabela 3. Problemy Jeleniej Góry.....	28
Tabela 4. Destymulanty rozwoju Jeleniej Góry.....	31
Tabela 5. Szanse wewnętrzne Jeleniej Góry.....	32
Tabela 6. Szanse zewnętrzne Jeleniej Góry.....	34
Tabela 7. Zagrożenia wewnętrzne Jeleniej Góry.....	38
Tabela 8. Zagrożenia zewnętrzne Jeleniej Góry.....	40
Tabela 9. Wykaz zadań strategicznych Jeleniej Góry. ....	64
Tabela 10. Zależności między celami strategicznymi i operacyjnymi a zadaniami strategicznymi Jeleniej Góry. ....	86
Tabela 11. Podstawowe dane dotyczące budżetu miasta w latach 2001-2004.....	93

## Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat zastosowanej dla Jeleniej Góry terytorialnej procedury SWOT...	22
Rysunek 2. Klasyfikacja właściwości i czynników według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój Jeleniej Góry. ....	23
Rysunek 3. Schemat hierarchicznych powiązań między celami i zadaniami strategicznymi Jeleniej Góry. ....	85