|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Gmina Międzybórz  **STRATEGIA ROZWOJU GMINY MIĘDZYBÓRZ**  **NA LATA 2025-2035**  Międzybórz, styczeń 2025 |

SPIS TREŚCI

[WPROWADZENIE 6](#_Toc199318487)

[Tryb opracowania 6](#_Toc199318488)

[Metodyka opracowania 9](#_Toc199318489)

[2. DIAGNOZA STARTEGICZNA 17](#_Toc199318490)

[2.1. Wnioski z diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy Międzybórz 17](#_Toc199318491)

[2.2. Analiza SWOT Gminy Międzybórz 19](#_Toc199318492)

[2.3. Analiza PESTEL Gminy Międzybórz 22](#_Toc199318493)

[3. PLAN STRATEGICZNY 26](#_Toc199318494)

[3.1. Wizja rozwoju Gminy Międzybórz 26](#_Toc199318495)

[3.2. Misja rozwoju Gminy Międzybórz 26](#_Toc199318496)

[3.3. Kierunki rozwojowe 26](#_Toc199318497)

[3.4. Cel główny 27](#_Toc199318498)

[3.5. Cele szczegółowe 27](#_Toc199318499)

[3.6. Obszary strategicznej interwencji 27](#_Toc199318500)

[3.7. Cele strategiczne 28](#_Toc199318501)

[3.8. Oczekiwane rezultaty planowanych działań 34](#_Toc199318502)

[4. PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU 38](#_Toc199318503)

[4.1. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy 38](#_Toc199318504)

[4.2. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej 40](#_Toc199318505)

[4.3. Obszary strategicznej interwencji 41](#_Toc199318506)

[5. SYSTEM REALIZACJI 48](#_Toc199318507)

[5.1. System wdrażania 48](#_Toc199318508)

[5.2. Podmioty odpowiedzialne za wdrożenie *Strategii* 49](#_Toc199318509)

[5.3. Instrumenty wdrażania 53](#_Toc199318510)

[5.4. Ramy finansowe i źródła finansowania 55](#_Toc199318511)

[5.5. System monitorowania i ewaluacji 58](#_Toc199318512)

[5.6. System zarządzania ryzykiem 61](#_Toc199318513)

[6. PLAN OPERACYJNY 66](#_Toc199318514)

[6.1. Zintegrowane projekty flagowe 66](#_Toc199318515)

[6.2. Lista przykładowych projektów do realizacji w ramach Strategii 70](#_Toc199318516)

[Spis tabel 75](#_Toc199318517)

[Spis rysunków 75](#_Toc199318518)

[Zespół ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 76](#_Toc199318519)

**BURMISTRZ PAWEŁ ADAMCZYK**



|  |
| --- |
| **PRZYJAZNY MIĘDZYBÓRZ** |

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce najważniejszy dokument, który uchwala władza samorządowa w Naszej Gminie - Strategię Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035. Dokument ten będzie decydował o Naszej wspólnocie, będzie ważnym narzędziem integrującym Naszą prywatną ojczyznę, a także instrumentem w sięganiu po środki zewnętrzne, pochodzące z polityki spójności Unii Europejskiej oraz programów międzynarodowych. Główne kierunki działania w wymiarze gospodarczym, przestrzennym i społecznym zostały zdefiniowane w celach strategicznych:

* **Zielona przestrzeń** – eksponowanie walorów przyrodniczych i ekologicznego stylu życia (festiwale, ścieżki edukacyjne)
* **Inwestycje** – profesjonalna oferta dla inwestorów, targi i platforma online
* **Rozpoznawalność** – obecność w mediach społecznościowych, nowoczesne materiały promocyjne
* **Tożsamość lokalna** – wspieranie inicjatyw społecznych i tworzenie wirtualnych zasobów Gminy

**ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY:**

**POTENCJAŁ NASZEJ GMINY:**

Strategia Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025–2035 przedstawia wizję i misję rozwoju Gminy oraz wyznacza cele strategiczne i kierunki działania w perspektywie do 2035 roku.

Zaprogramowanie długoterminowego i wielokierunkowego rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego wymagało zidentyfikowania najważniejszych obszarów strategicznej interwencji kluczowych dla rozwoju Gminy, do których należy:

|  |  |
| --- | --- |
|  | INFRASTRUKTURA DROGOWA I TECHNICZNA  EDUKACJA, OCHRONA ZDROWIA I BEZPIECZEŃSTWO  PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I CYFRYZACJA  WIZERUNEK I KOMUNIKACJA |

Obrazem, do którego powinna dążyć Gmina Międzybórz jest:

|  |  |
| --- | --- |
|  | HARMONIA POMIĘDZY NATURĄ A NOWOCZESNĄ TECHNOLOGIĄ,  WYSOKA JAKOŚĆ ŻYCIA WSZYSTKICH MIESZKAŃCÓW,  WSPÓLNOTA DZIAŁAJĄCA ODPOWIEDZIALNIE, GOSPODARNIE I SOLIDARNIE,  DUMNA ZE SWOJEJ MAŁEJ OJCZYZNY |

Natomiast drogą jest:

|  |  |
| --- | --- |
|  | KREOWANIE POSTAW AKTYWNOŚCI OBYWATELSKIEJ, WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI, WSPÓŁPRACY ORAZ SOLIDARNOŚCI MIĘDZY MIESZKAŃCAMI, PRZEDSIĘBIORCAMI, TURYSTAMI I POKOLENIAMI |

Bardzo dziękuję wszystkim zaangażowanym w opracowanie dokumentu służącego rozwojowi Naszej Gminy.

**mgr Paweł Adamczyk**

Burmistrz Gminy Międzybórz

# WPROWADZENIE

Zarządzanie strategiczne, monitoring efektów i nakładów oraz zaawansowane planowanie o charakterze partycypacyjnym są niezbędnym elementem skutecznego zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, wynikające z celów i kierunków wsparcia jakie proponuje Komisja Europejska w ramach kolejnej perspektywy finansowej 2021–2027 oraz podejście do finansowania i współpracy z samorządami wynikające z polityk krajowych wpłynęły na zmianę dokumentów strategicznych na wszystkich szczeblach administracji publicznej w kraju.

Podstawę prawną opracowania dokumentu Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025–2035 stanowi art. 10e. Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1465, 1572, 1907, 1940), który określa zarówno elementy strategii rozwoju, tryb procedowania i konsultowania i uzgadniania jej treści, a także sposób przyjmowania i zapewnienia zgodności z dokumentami strategicznymi. Zgodnie z ustawą strategia powinna zawierać wnioski z przeprowadzonej diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej, strategiczne cele rozwoju oraz kierunki działań podejmowanych dla ich osiągnięcia, rezultaty planowanych działań w ujęciu wskaźnikowym, model struktury funkcjonalno-przestrzennej, ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej, obszary strategicznej interwencji kluczowe dla rozwoju, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań, system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych oraz ramy i źródła finansowania.

Celem opracowania jest troska o zaspokojenie potrzeb mieszkańców, jak i rozwój infrastruktury technicznej, społecznej oraz wzrost gospodarczy jednostek samorządu terytorialnego, jak również konieczność dostosowania dokumentów do zmieniających się uwarunkowań prawnych. Wskazane jest posiadanie zintegrowanego dokumentu strategicznego sięgającego swoim horyzontem najbliższych 10 lat. Pragnąc, aby przestrzeń Gminy Międzybórz była atrakcyjnym terenem do inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz jednocześnie obszarem o wysokiej jakości życia, w którym mieszkańcy mogą zaspokajać różnorodne potrzeby społeczne i zawodowe, władze Gminy przystąpiły do opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025–2035. Dokument ten pozwoli zmierzyć się ze wspólnymi problemami i wyzwaniami oraz zdefiniować cele rozwoju wykorzystujące wspólne szanse i potencjał całej Gminy.

## Tryb opracowania

W dniu 29 sierpnia 2024 r. Rada Miejska w Międzyborzu na podstawie Uchwały Nr VI/25/2024 przystąpiła do prac nad opracowaniem Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025–2035, zwanej dalej Strategią.

Etapy prac nad Strategią przedstawione zostały w Tabeli 1.

Tabela 1 Etapy prac nad Strategią

| **ETAP PRAC** | **Treść prac** | **Uczestnicy** | **Termin** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Podjęcie Uchwały Rady Miejskiej w Międzyborzu w sprawie przystąpienia do sporządzenia „Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035” | Burmistrz Gminy | 29.08.2024 r. |
| 2. | Wybór i zawarcie umowy z wykonawcą opracowującym Strategię | Burmistrz, Wykonawca strategii | 08/09.2024 r. |
| 3. | Powołanie Zespołu ds. opracowywania „Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035” | Burmistrz | 14.10.2024 r. |
| 4. | Przeprowadzenie badania opinii wśród mieszkańców, organizacji pozarządowych, i przedsiębiorców Międzyborza na temat funkcjonowania i kierunków rozwoju Gminy | Zespół wykonawcy, mieszkańcy, organizacje pozarządowe, turyści i przedsiębiorcy w Gminie | 19.11.2024 r. -  04.12.2024 r. |
| 5. | Opracowanie diagnozy w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym oraz wniosków z diagnozy | Zespół wykonawcy, Zespół ds. opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata  2025-2035 | 01.10.2024 r. – 30.11.2024 r. |
| 6. | Przeprowadzenie warsztatów strategicznych dla Zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025–2035 powołanego przez Burmistrza | Zespół wykonawcy, Zespół ds. opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata  2025-2035 | 15.11.2024 r., 19.12.2024 r. |
| 7. | Opracowanie pierwszej wersji projektu Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 | Zespół wykonawcy, Zespół ds. opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata  2025 - 2035 | 13.01.2025 r. |
| 8. | Nanoszenie uwag do projektu Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 po konsultacjach wewnętrznych | Zespół wykonawcy, Zespół ds. opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata  2025 - 2035 | 14.01.2025 r. – 31.01.2025 r. |
| 9. | Opracowanie ostatecznej wersji projektu Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 do konsultacji | Zespół wykonawcy | 01.02.2025 r. – 08.2025 r. |
| 10. | Przekazanie projektu Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 do konsultacji zewnętrznych | Zespół wykonawcy | 08.02.2025 r. |
| 11. | Udostępnienie na stronach internetowych oraz tablicach informacji o konsultacjach projektu Strategii, zarówno poprzez  e-formularz, jak i tradycyjną drogą do urzędu | Urząd Miasta i Gminy Międzybórz | 09.02.2025 r. |
| 12. | Rozpoczęcie oficjalnych konsultacji projektu Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035:   * Spotkania w wirtualnym pokoju od godz. 15.00 do 17.00 w dniu 21 stycznia 2025 r. i w dniu 4 lutego 2025 r. * Dyżury telefoniczne od godz. 13.00 do 18.00 w dniu 11 lutego 2025 r. i w dniu 18 lutego 2025 r. * Spotkania wirtualne dedykowane poszczególnym grupom – według ustaleń * Spotkanie wirtualne dedykowane wszystkim radnym – termin do uzgodnienia | Mieszkańcy, Przedsiębiorcy, Organizacje pozarządowe, Gminy sąsiadujące, Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie, Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska we Wrocławiu, Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna we Wrocławiu, Zarząd Województwa Dolnośląskiego, Zespół ds. opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035, Zespół wykonawcy | O2./03.2025 r. |
| 13. | Przesłanie pism do zaopiniowania dokumentu do Zarządu Województwa Dolnośląskiego, Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska we Wrocławiu, Gmin sąsiadujących, Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie, itd. | Urząd Miasta i Gminy Międzybórz | 02.2025 r. |
| Przesłanie projektu Strategii wszystkim radnym, urzędnikom, jednostkom organizacyjnym Gminy, członkom Zespołów – warsztatów strategicznych, organizacjom pozarządowym i przedsiębiorcom | Urząd Miasta i Gminy Międzybórz |
| 14. | Opracowanie Prognozy oddziaływania na środowisko do projektu Strategii lub otrzymanie zgody Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska we Wrocławiu na odstąpienie od przeprowadzania procedury | Zespół wykonawcy  Regionalna Dyrekcja Ochrony we Wrocławiu Środowiska | 03./04.2025 r. |
| 15. | Zatwierdzenie rekomendacji do uwag z konsultacji przez Zespół ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 | Zespół ds. opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata  2025-2035 | 03./04.2025 r. |
| 16. | Opracowanie sprawozdania z przebiegu i wyników konsultacji projektu Strategii i Ewaluacji Ex-ante | Zespół wykonawcy | 03./04.2025 r. |
| 17. | Opracowanie ostatecznej wersji Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 i przekazanie dokumentu Zleceniodawcy | Zespół wykonawcy | 05.2025 r. |
| 18. | Podjęcie Uchwały Rady Miejskiej w Międzyborzu w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 | Burmistrz, Rada Miejska | 06.2025 r. |

Źródło: opracowanie własne.

## Metodyka opracowania

Prace nad Strategią prowadzone były metodą ekspercko-partycypacyjną (uczestniczącą), obejmującą pracę specjalnie powołanego Zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 (Zarządzenie nr 0050.57.2024 r. Burmistrza Gminy Międzybórz z dnia 29.11.2024 r.) z zespołem wykonawcy, których celem było opracowanie planu strategicznego i operacyjnego w formie warsztatowej według procedury i pod kierunkiem zewnętrznego konsultanta (moderatora) oraz wkład koncepcyjny pracy ekspertów.

Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy, opracowana dla potrzeb Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035, wykonana została na podstawie art. 10a. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 324, 862, 1717, 1940). Część diagnostyczna zawiera szczegółowe informacje o wielu dziedzinach ważnych dla funkcjonowania Gminy. W syntetycznym ujęciu wskazuje jej główne uwarunkowania rozwoju, a porównanie z latami poprzednimi daje możliwość analizy zmian zachodzących na jej obszarze. Prezentacja aktualnej wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji Gminy, pozwoliła wskazać wyzwania, jakie stoją przed nią w kolejnych latach, a opracowanie stanowiło podstawę do dalszych pogłębionych analiz na etapie formułowania projektu Strategii. Diagnoza opracowana została przy wykorzystaniu źródeł pierwotnych, pochodzących z publicznie dostępnych zasobów statystycznych (GUS, BDL), Ministerstwa Finansów i udostępnionych przez Urząd Miasta i Gminy informacji pozyskanych w toku badania opinii mieszkańców, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych oraz warsztatów strategicznych prowadzonych dla potrzeb opracowania Strategii, a także źródeł wtórnych, obejmujących opracowania branżowe i informacje zawarte na stronach internetowych Gminy.

Tabela 2 Metodyka opracowania Strategii Rozwoju Gminy

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Diagnoza społeczna, gospodarcza i przestrzenna obszaru Gminy Międzybórz** | | | | | |
| Analiza danych statystycznych i danych przekazanych przez Urząd Miasta i Gminy | Analiza wyników badania opinii mieszkańców, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych itd. | | Przegląd strategii, programów i planów Gminy Międzybórz | | Przegląd strategii i programów rozwoju jednostek terytorialnych wyższego rzędu (województwo, kraj, UE) |
| **Opracowanie wstępnych wniosków z diagnozy** | | | | | |
| **Pogłębione analizy w obszarach strategicznych** | | | | | |
| **Warsztaty strategiczne z udziałem Zespołu ds. opracowania Strategii** | | | | | |
| Diagnoza uwarunkowań rozwojowych obszaru Gminy Międzybórz | | Poznanie oczekiwań interesariuszy Gminy Międzybórz | | Poznanie planów inwestycyjnych Gminy Międzybórz | |
| **Opracowanie końcowych wniosków z diagnozy** | | | | | |

Źródło: opracowanie własne

Jednym z głównych celów Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035, jest realizacja zintegrowanych projektów, w tym inwestycyjnych stanowiących odpowiedź na zdiagnozowane na obszarze Gminy potencjały i wyzwania. Dlatego w proces przygotowania i realizacji Strategii zostali zaangażowani lokalni liderzy: instytucje pozarządowe zajmujące się zagadnieniami realizowanymi przez Strategię, partnerzy społeczno-gospodarczy i inni. Włączenie w proces opracowania Strategii mieszkańców, przedsiębiorców organizacji pozarządowych i innych ma również istotne znaczenie mające na celu dostosowanie dokumentu Strategii do ich potrzeb oraz lokalnych realiów. Zastosowane formy włączania interesariuszy do prac nad Strategią obejmowały: informowanie interesariuszy o powstającej strategii (strony www, portale społecznościowe), uzyskanie opinii i postulatów od interesariuszy (badanie opinii, konsultacje społeczne), współdecydowanie o zapisach (konsultacje społeczne). Przy planowaniu działań na rzecz konkretnych grup społecznych uwzględniono głos przedstawicieli tych grup uznając, że mają oni najlepszą wiedzę o swoich potrzebach. Takie podejście pozwoli również na wprowadzenie w życie zasady empowerment i będzie wpływać na efektywność wdrażania dokumentu Strategii. Dla potrzeb tworzonej Strategii w terminie od 19.11.2024 r. do 04.12.2024 r. na terenie Gminy przeprowadzone zostało badanie opinii mieszkańców. W badaniach ilościowych zostało użyte wystandaryzowane narzędzie badawcze − kwestionariusz internetowy, zawierający pytania dotyczące wybranych obszarów badawczych – obejmujący zarówno pytania zamknięte (z gotową listą odpowiedzi do wyboru przez respondenta), jak otwarte (pozwalające na swobodną wypowiedź respondenta). W związku z tym, iż nie wszyscy mieszkańcy Gminy Międzybórz mają dostęp do infrastruktury teleinformatycznej przedmiotowa ankieta była również dostępna w siedzibie Urzędu Miasta i Gminy w wersji papierowej. W badaniu ogółem wzięło udział 191 respondentów. Poniżej przedstawiono najbardziej interesujące wyniki badań, które stanowią istotny wkład w kierunkowanie strategii rozwoju Gminy.



Rysunek 1 Wykres odpowiedzi respondentów na pytanie: "Jak ocenia Pani/Pan Gminę Międzybórz jako miejsce do życia?"



Rysunek 2 Wykres oceny obszarów funkcjonowania Gminy Międzybórz przez respondentów w skali 1-5 (1-bardzo źle, 5-bardzo dobrze)



Rysunek 3 Wykres odpowiedzi respondentów na pytanie: "Czy uczestniczy Pani/Pan w życiu Gminy, działa w organizacjach pozarządowych, udziela się Pani/Pan na rzecz lokalnych przedsięwzięć?"



Rysunek 4 Wykres odpowiedzi respondentów na pytanie: "Czy w najbliższym czasie zamierza Pani/Pan zmienić miejsce zamieszkania?"

Gmina Międzybórz została oceniona przez mieszkańców w badaniu dotyczącym jakości życia i funkcjonowania. Najwięcej respondentów określiło gminę jako miejsce do życia na poziomie "przeciętnym", co wskazuje na konieczność podjęcia działań w celu poprawy jakości życia. Ocenę pozytywną ("dobrze" i "bardzo dobrze") wskazała mniejsza grupa mieszkańców, natomiast znaczący odsetek wyraził niezadowolenie, co pokazuje, że istnieją obszary wymagające pilnych interwencji. W szczegółowej ocenie funkcjonowania poszczególnych aspektów Gminy, najwyżej oceniono bezpieczeństwo publiczne oraz edukację. Poziom bezpieczeństwa uzyskał największą liczbę pozytywnych ocen, co jest ważnym atutem Gminy. Edukacja również została wysoko oceniona, co wskazuje na jej silną pozycję jako jednego z najlepiej funkcjonujących obszarów. Również kultura otrzymała relatywnie dobre opinie, co oznacza, że mieszkańcy doceniają działania w jej zakresie. Jednakże największe problemy dotyczą infrastruktury drogowej i ochrony zdrowia. Infrastruktura drogowa jest postrzegana jako niewystarczająca, a usługi medyczne zostały ocenione najniżej ze wszystkich analizowanych obszarów. Sport i rekreacja, mimo pewnych pozytywnych inicjatyw, również wymagają rozwoju w celu zwiększenia atrakcyjności życia w Gminie.

Aktywność społeczna mieszkańców jest niska. Zaledwie niewielki odsetek mieszkańców deklaruje zaangażowanie w życie Gminy i działania społeczne. Większość mieszkańców nie uczestniczy w lokalnych inicjatywach, co wskazuje na potrzebę stworzenia bardziej atrakcyjnych form współpracy oraz lepszej komunikacji na temat dostępnych możliwości.

Wyniki badania dotyczące planów zmiany miejsca zamieszkania również zasługują na uwagę. Choć większość mieszkańców nie zamierza wyprowadzać się z Gminy, stosunkowo duża grupa deklaruje niepewność lub wyraża chęć zmiany miejsca zamieszkania. To wyzwanie, które gmina powinna uwzględnić, podejmując działania na rzecz poprawy stabilności i satysfakcji mieszkańców.

Wyniki badania opinii wskazują, że w celu zwiększenia atrakcyjności Gminy Międzybórz i poprawienia jakości życia mieszkańców, należy podjąć działania w kilku kluczowych obszarach. Przede wszystkim konieczne jest zwiększenie inwestycji w infrastrukturę drogową i techniczną, które stanowią istotne ograniczenie w codziennym życiu mieszkańców. Równocześnie należy położyć nacisk na rozwój usług medycznych i poprawę dostępności ochrony zdrowia, która obecnie jest największym źródłem niezadowolenia.

Rozwój przestrzeni publicznej i poprawa estetyki otoczenia mogą wpłynąć na poprawę wizerunku Gminy oraz komfort życia mieszkańców. Inwestycje w sport i rekreację są kolejnym ważnym elementem, który może przyczynić się do wzrostu satysfakcji społecznej, szczególnie wśród młodszych mieszkańców.

Podtrzymanie wysokiego poziomu edukacji i bezpieczeństwa publicznego powinno być priorytetem dla Gminy, ponieważ są to obszary, które mieszkańcy doceniają najbardziej. Jednocześnie należy wdrażać programy wspierające aktywność społeczną, aby angażować większą liczbę mieszkańców w działania lokalne i budować poczucie wspólnoty.

W obliczu wyzwań związanych z planami wyprowadzki części mieszkańców, gmina powinna skoncentrować się na działaniach, które zwiększą poczucie stabilności i atrakcyjności życia w Międzyborzu. Wprowadzenie kompleksowych zmian i realizacja strategicznych inwestycji pozwolą na wzmocnienie pozytywnego wizerunku Gminy oraz poprawę jakości życia jej mieszkańców.

Strategia rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 wskazuje na obszary w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej, których wsparcie w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy w zakładanym horyzoncie czasu. Dokument ten określa również system wdrażania, monitoringu i ewaluacji strategii oraz ramy finansowe i źródła finansowania. Prace nad Strategią rozwoju Gminy Międzybórz prowadzone były przy ścisłej współpracy z pracownikami Urzędu Miasta i Gminy Międzybórz, gminnych jednostek organizacyjnych oraz uwzględniają wyniki badania opinii mieszkańców. Za istotę Strategii uznano - wspólnie - uczynienie swojej małej ojczyzny – Gminy Międzybórz - dobrym miejscem do życia. Kierunki rozwoju strategicznego można sprowadzić do następujących haseł:

Gmina – **GOSPODARNA** – przedsiębiorcza, rozwój w oparciu o potencjał endogeniczny;

Gmina – **UŻYTECZNA** – wewnętrznie i zewnętrznie, dobry gospodarz i patron, rzetelny oraz lojalny partner;

Gmina – **STABILNA** – kryzysowy kapitał przetrwania i środki reagowania;

Gmina – **GOTOWA NA PRZYSZŁOŚĆ** – inteligencja adaptacyjna, główny atut w czasach niepewności;

Gmina – **DLA PRZYSZŁYCH POKOLEŃ** – kształtuje następców;

Gmina – **INWESTUJĄCA W PRZYSZŁOŚĆ** – nieprzejadająca aktualnych kapitałów;

Gmina – **INNOWACYJNA** – pozycja budowana na oryginalnych i udanych przedsięwzięciach;

Gmina – **OBYWATELSKA** – prawdziwe, zróżnicowane społeczeństwo;

Gmina – **MACIERZYSTA** – więzi tożsamości, pozytywne emocje, powody do dumy;

Gmina – **SOLIDARNA I UCZCIWA** – wsparcie w potrzebie – tak, jazda na gapę – nie;

Gmina – **SAMORZĄDNA** – sprawna administracja motywowana interesem mieszkańców.

Za każdą Strategią stoi pewien system wartości – nawet wtedy, gdy nie jest on jawnie artykułowany. Strategia Rozwoju Gminy Międzybórz opiera się na następujących założeniach (odnoszących się do tych, sformułowanych przez Profesora Romana Galary):

* Strategie samorządów powinny sprzyjać rozwojowi samorządności. Samorządność to wytwór kapitału społecznego. Strategia wskazuje sposoby wzmacniania i reprodukcji tego kapitału.
* Strategie lokalne muszą bazować na specyfice społeczności lokalnych. Są więc raczej narzędziami różnicowania niż uniformizowania i służą do równoważenia wpływów globalizacji.
* Współczesna obsesja bezpośrednich i wymiernych korzyści prowadzi do erozji fundamentów cywilizacyjnych. Strategia musi wyrażać i chronić interesy następnego pokolenia.
* Na myśleniu o przyszłości ciążą dziś głównie postulaty modernizacyjne. Strategia służyć ma jednak budowaniu własnej przyszłości, nie zaś imitowaniu cudzej nowoczesności.
* Celem strategii jest trwanie. Rzecz nie w realizacji najtrafniejszych nawet projektów,   
  ale w przekazaniu zadbanej Gminy przygotowanej do ich realizacji, następnej generacji.
* Strategia nie jest narzędziem sprawowania władzy – raczej narzędziem oceny jakości sprawowania władzy. Strategia nie powinna odnosić się bezpośrednio do sfery bieżących decyzji. Groziłoby to przekształceniem strategii w narzędzie promocji politycznej.
* Strategia nie jest programem działań do wykonania w przyszłości. Byłaby wtedy kolejnym wcieleniem centralnego planowania. Strategia wskazuje co warto robić, a nie jak i kiedy. Konkretne decyzje operacyjne powinny pojawiać się, kiedy dojrzeje potrzeba.
* Strategia nie może postulować utopii rządzonej przez mądrych, uczciwych i kompetentnych. Musi służyć ludziom takim, jakimi są i jakimi mogą się stać, a nie bytom idealnym.
* Strategia nie jest programem realizacji prognoz metodami inżynierii społecznej. Historyczne doświadczenia z próbami wprowadzania takich programów są jednoznacznie negatywne.
* Strategia samorządowa nie jest biznesplanem ani też podaniem o pracę skierowanym   
  do zagranicznego inwestora. Istotą takiej strategii jest podmiotowość lokalnej społeczności.
* Strategia nie może być narzędziem przejmowania kontroli nad przyszłością przez aktualnie wpływowe grupy interesu.
* Nie wolno przerzucać kosztów współczesnych wygód na przyszłe pokolenia.
* W centrum zainteresowania musi być rozwój oparty o zasoby wewnętrzne. Gmina potrzebuje gospodarczej podmiotowości. Pomyślnej przyszłości nie sposób zbudować za nie swoje pieniądze. Pieniądze takie kiedyś się kończą, a złe nawyki pozostają.
* Strategia nie może być ukierunkowana na dogadzanie „roszczeniowym masom". Strategia samorządowa, to strategia obywatelska, która dąży do przekształcenia mas w społeczeństwo. Gmina musi być atrakcyjne w sposób wykraczający ponad „prezenty" władzy. Rzecz nie w tym, co Gmina zapewnia mieszkańcom, ale w tym, co im umożliwia i ułatwia.
* Strategia nie może bazować na procedurach. Padają one w starciu z ludzką interesownością. Realizacja strategii musi być zdroworozsądkowo kontrolowana i otwarta na adaptacje.
* O losach Gminy rozstrzygają ludzie. Sukces odnoszą nie drobiazgowo planujący, ale ci, którzy potrafią szybko dostosować się do zmiennych okoliczności. Inwestycje w kapitał ludzki i społeczny to najlepsze inwestycje w przyszłość.
* Gmina to obszar z innowacyjną inicjatywą. Liczy się nie kopiowanie cudzych,   
  ale wprowadzanie własnych wzorców. Aby znaleźć się w ekstraklasie, trzeba pogodzić się z ryzykiem i zaakceptować koszty nieudanych eksperymentów.
* Strategia nie powinna ograniczać się jedynie do procesów w pełni kontrolowanych przez władze i mieszkańców Gminy – byłaby wtedy absurdalnie ograniczona. Wiele zależy od lokalnej reakcji na zewnętrzne wymuszenia. Można też organizować się w szerszych grupach w celu zmiany niekorzystnych uwarunkowań.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **DIAGNOZA STRATEGICZNA** |



# 2. DIAGNOZA STARTEGICZNA

Diagnoza społeczna, gospodarcza i przestrzenna Gminy Międzybórz dla potrzeb Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 dostarczyła szczegółowych informacji na temat kluczowych dziedzin wpływających na funkcjonowanie Gminy oraz jej mieszkańców. W syntetycznym ujęciu wskazuje ona na główne uwarunkowania rozwoju Gminy Międzybórz, umożliwiając również porównanie z latami poprzednimi, co pozwala na analizę trendów i zmian zachodzących w Gminie.

## 2.1. Wnioski z diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy Międzybórz

Gmina Międzybórz, dzięki swojemu korzystnemu położeniu oraz zróżnicowanemu środowisku naturalnemu, posiada znaczący potencjał rozwojowy, który może zostać wykorzystany na różnych płaszczyznach. Z jednej strony, malowniczy krajobraz, liczne lasy i bliskość większych ośrodków miejskich sprzyjają rozwojowi turystyki, handlu i inwestycji, a także przyciągają osoby szukające miejsca na osiedlenie się. Z drugiej strony, gmina staje przed wyzwaniami związanymi z demografią, w szczególności starzeniem się społeczeństwa i brakiem naturalnego przyrostu ludności, co może negatywnie wpłynąć na lokalny rynek pracy i system usług publicznych w przyszłości. Pod względem gospodarczym, Międzybórz charakteryzuje się dużym udziałem mikroprzedsiębiorstw oraz rozwiniętym sektorem handlu i budownictwa, co sprzyja lokalnej stabilności gospodarczej. Brak większych przedsiębiorstw i przemysłu wskazuje jednak na potrzebę wsparcia małych firm oraz zachęcenia inwestorów do lokowania większych zakładów, które mogą zapewnić nowe miejsca pracy. Ważnym aspektem są również dobrze rozwinięte inwestycje w infrastrukturę, szczególnie w zakresie modernizacji obiektów publicznych, energetyki oraz sieci wodno-kanalizacyjnej. Dzięki temu gmina staje się coraz bardziej atrakcyjna jako miejsce do życia, a jednocześnie spełnia wymagania współczesnych standardów ekologicznych i energetycznych.

Mimo stabilnej sytuacji demograficznej na przestrzeni ostatnich lat, starzenie się populacji oraz zerowy przyrost naturalny wskazują na potrzebę podjęcia działań prorodzinnych, które mogłyby zachęcić młode osoby do pozostania w Gminie lub osiedlania się tutaj. Ważnym elementem jest też rozwój infrastruktury wspierającej opiekę nad osobami starszymi, co będzie kluczowe w nadchodzących latach. Stabilność migracyjna wskazuje, że gmina nie doświadcza masowych odpływów ludności, co daje solidne podstawy do dalszego wzmacniania lokalnej społeczności.

Atutem Gminy jest jej bogate dziedzictwo kulturowe oraz aktywność lokalnej społeczności w zakresie sportu i rekreacji. Kultura i sport odgrywają istotną rolę w integracji mieszkańców oraz w promowaniu aktywnego trybu życia, co wpływa na jakość życia i zdrowie lokalnej społeczności.

Podsumowując, Gmina Międzybórz ma przed sobą perspektywy rozwoju, jednak musi zmierzyć się z pewnymi wyzwaniami, które wymagają zaangażowania i długofalowej strategii. Kluczowe będzie inwestowanie w młodsze pokolenia, rozwój gospodarczy i turystyczny oraz zapewnienie odpowiedniej opieki i usług dla starzejącej się populacji. Dobre zarządzanie infrastrukturą i kontynuacja polityki inwestycyjnej pozwolą Gminie na dalszy, zrównoważony rozwój, który przyniesie korzyści zarówno mieszkańcom, jak i potencjalnym inwestorom oraz turystom.

Obraz zawierający tekst, zrzut ekranu, diagram, Wykres

Opis wygenerowany automatycznie

Rysunek 5 Ogólny wskaźnik rozwoju Gminy Międzybórz

Obraz zawierający diagram, Wykres, zrzut ekranu, linia

Opis wygenerowany automatycznie

Rysunek 6 Pozycja Gminy Międzybórz w grupie porównawczej

Obraz zawierający Wykres, diagram, zrzut ekranu, linia

Opis wygenerowany automatycznie

Rysunek 7 Ogólny wskaźnik rozwoju w latach (obszary)

Obraz zawierający diagram, linia, zrzut ekranu, tekst

Opis wygenerowany automatycznie

Rysunek 8 Ogólny wskaźnik rozwoju w obszarach na początku i końcu badanego okresu

## 2.2. Analiza SWOT Gminy Międzybórz

|  |
| --- |
| **MOCNE STRONY** |

**Sfera społeczna**

* **Stabilność demograficzna**: Gmina Międzybórz utrzymuje stabilną liczbę ludności, co wyróżnia ją na tle innych małych gmin borykających się z problemem depopulacji. Niska migracja pozwala na zachowanie spójności społecznej i sprzyja długoterminowemu rozwojowi lokalnej społeczności.
* **Silne więzi lokalne**: Mieszkańcy Gminy są zintegrowani poprzez bogatą ofertę kulturalną oraz sportową. Aktywność Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury oraz lokalnych klubów sportowych, jak „ZENIT Międzybórz”, sprzyja integracji społecznej oraz wspiera aktywność fizyczną.
* **Wysokiej jakości edukacja**: Szkoły i przedszkole w Gminie oferują solidne fundamenty edukacyjne, a wysoko wykwalifikowana kadra pedagogiczna zapewnia odpowiedni poziom nauczania, co sprzyja rozwojowi dzieci i młodzieży.

**Sfera gospodarcza**

* **Stabilna sytuacja finansowa Gminy**: Gmina generuje nadwyżki finansowe, co umożliwia realizację kluczowych inwestycji infrastrukturalnych i społecznych. Dobra kondycja finansowa zwiększa atrakcyjność Międzyborza dla inwestorów i umożliwia podniesienie jakości życia mieszkańców.
* **Względnie zróżnicowana gospodarka lokalna**: Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorach takich jak handel, budownictwo i przetwórstwo przemysłowe tworzą stabilny rynek pracy oraz przyczyniają się do wzrostu gospodarczego.
* **Wzrost atrakcyjności turystycznej**: Walory przyrodnicze i krajobrazowe Gminy, w tym dostępność rozległych terenów leśnych, wspierają rozwój turystyki. Infrastruktura turystyczna (trasy rowerowe, obszary chronione) przyciąga turystów i sprzyja rozwojowi gospodarki lokalnej.

**Sfera środowiskowo-przestrzenna**

* **Bogate zasoby przyrodnicze**: Gmina jest położona na terenie malowniczych Wzgórz Twardogórskich oraz w dolinie Baryczy, a połowę jej obszaru pokrywają lasy. Takie uwarunkowania sprzyjają rozwojowi turystyki ekologicznej i rekreacyjnej.
* **Zrównoważony rozwój infrastruktury**: Międzybórz inwestuje w infrastrukturę proekologiczną, w tym w lampy solarne oraz modernizację oczyszczalni ścieków. To wzmacnia pozytywny wizerunek Gminy i przyczynia się do ochrony środowiska.
* **Rozwinięta infrastruktura komunikacyjna**: Bliskość głównych tras (droga krajowa nr 25) zapewnia dogodny dostęp do większych ośrodków miejskich oraz ułatwia logistykę i transport, co sprzyja rozwojowi gospodarczemu i zwiększa dostępność dla turystów.

|  |
| --- |
| **SŁABE STRONY** |

**Sfera społeczna**

* **Starzenie się populacji**: Zerowy przyrost naturalny oraz zwiększający się udział osób starszych w populacji Gminy stawiają wyzwania w zakresie dostosowania usług opieki zdrowotnej i socjalnej do potrzeb starzejącego się społeczeństwa.
* **Ograniczone zasoby kadrowe w edukacji**: Choć kadra nauczycielska jest wysoko wykwalifikowana, ograniczone zasoby mogą wpłynąć na dostępność dodatkowych programów edukacyjnych i zajęć, co może obniżyć konkurencyjność edukacji w stosunku do większych miast.
* **Mniejszy poziom rozwoju w zakresie usług społecznych**: Ograniczone zaplecze dla usług społecznych skierowanych do grup starszych oraz rodzin może wpływać na jakość życia i spowalniać przyciąganie nowych mieszkańców.

**Sfera gospodarcza**

* **Brak dużych przedsiębiorstw i przemysłu**: Gospodarka Gminy opiera się głównie na mikroprzedsiębiorstwach, co ogranicza potencjał tworzenia nowych miejsc pracy i zmniejsza atrakcyjność Międzyborza dla młodych ludzi poszukujących możliwości zawodowych.
* **Wysoki poziom długotrwałego bezrobocia**: Choć poziom bezrobocia nie jest wysoki, długotrwałe bezrobocie i bezrobocie wśród młodych pozostają wyzwaniem, co może ograniczać rozwój lokalnego rynku pracy.
* **Zależność od sektora handlowo-usługowego**: Gmina opiera się głównie na sektorze handlu i usług, co może stanowić problem w sytuacji zmieniających się trendów gospodarczych i mniejszych możliwości rozwoju innych sektorów.

**Sfera środowiskowo-przestrzenna**

* **Problemy z jakością infrastruktury wodno-kanalizacyjnej**: Sieć wodociągowa i kanalizacyjna wymaga dalszych modernizacji, zwłaszcza w zakresie przepompowni ścieków, co obniża efektywność gospodarki wodno-ściekowej i zwiększa ryzyko awarii.
* **Ograniczone zasoby surowcowe**: Gmina posiada niewielkie zasoby surowców naturalnych, co ogranicza możliwości rozwoju przemysłu i może wpłynąć na gospodarcze możliwości regionu.
* **Niska gęstość zaludnienia**: Rozległy teren przy niewielkiej liczbie mieszkańców może utrudniać efektywne zarządzanie przestrzenią i wpływać na koszty utrzymania infrastruktury.

|  |
| --- |
| **SZANSE** |

**Sfera społeczna**

* **Możliwość rozwinięcia oferty prorodzinnej**: Inwestycje w programy wspierające rodziny oraz młodych mieszkańców mogą pomóc w przeciwdziałaniu negatywnym trendom demograficznym, a także przyczynić się do stabilizacji społecznej.
* **Wsparcie dla organizacji lokalnych i NGO**: Wzmocnienie współpracy z organizacjami pozarządowymi może wzbogacić ofertę kulturalną i rekreacyjną, co poprawi jakość życia mieszkańców.
* **Programy edukacyjne i wsparcie dla seniorów**: Programy edukacyjne dla dorosłych oraz zajęcia aktywizujące dla seniorów mogą poprawić jakość życia starszych mieszkańców i promować integrację międzypokoleniową.

**Sfera gospodarcza**

* **Rozwój sektora turystycznego**: Malownicze krajobrazy i zasoby naturalne Międzyborza stwarzają możliwość rozwoju turystyki, szczególnie ekoturystyki i turystyki aktywnej, co może wspierać lokalną gospodarkę i tworzyć nowe miejsca pracy.
* **Wsparcie dla rozwoju małych przedsiębiorstw**: Programy wspierające mikroprzedsiębiorstwa oraz współpraca z inwestorami mogą przyczynić się do wzrostu zatrudnienia oraz do większej stabilizacji gospodarczej.
* **Możliwość rozwoju sektora nieruchomości**: Rosnące zainteresowanie obsługą rynku nieruchomości daje możliwość przyciągnięcia inwestorów, co może wspierać rozwój infrastruktury oraz poprawiać warunki mieszkaniowe.

**Sfera środowiskowo-przestrzenna**

* **Wykorzystanie potencjału obszarów leśnych i chronionych**: Gmina posiada rozległe tereny leśne oraz chronione, co można wykorzystać w działaniach związanych z rozwojem turystyki przyrodniczej i edukacji ekologicznej.
* **Dalsza modernizacja infrastruktury proekologicznej**: Rozwój projektów związanych z energią odnawialną, w tym fotowoltaiką, może zwiększyć atrakcyjność regionu jako ekologicznego miejsca zamieszkania i prowadzenia działalności gospodarczej.
* **Rozwój komunikacji lokalnej**: Inwestycje w rozbudowę dróg i połączeń autobusowych mogą zwiększyć mobilność mieszkańców i sprzyjać rozwojowi transportu publicznego, poprawiając dostęp do pracy oraz szkół.

|  |
| --- |
| **ZAGROŻENIA** |

**Sfera społeczna**

* **Wzrost kosztów związanych ze starzeniem się społeczeństwa**: Zwiększająca się liczba osób starszych może prowadzić do wzrostu kosztów opieki zdrowotnej i socjalnej, co w dłuższym okresie może obciążać budżet Gminy.
* **Potencjalny odpływ młodych mieszkańców**: Brak możliwości rozwoju zawodowego i atrakcyjnych miejsc pracy może prowadzić do migracji młodych ludzi do większych miast, co negatywnie wpłynie na strukturę demograficzną Gminy.
* **Zmniejszenie aktywności społecznej**: Starzenie się populacji i ograniczone możliwości aktywizacji młodszych grup mogą wpłynąć na spadek aktywności społecznej oraz zróżnicowania oferty kulturalnej.

**Sfera gospodarcza**

* **Brak dużych inwestorów**: Zależność od małych firm i brak dużych zakładów przemysłowych mogą ograniczać potencjał rozwoju gospodarczego i stabilność rynku pracy.
* **Wzrost kosztów życia**: Rosnące koszty życia, w tym inflacja, mogą wpłynąć na pogorszenie warunków bytowych mieszkańców, co wpłynie na ich decyzje dotyczące miejsca zamieszkania.
* **Ryzyko spowolnienia turystyki**: Zmiany klimatyczne, a także ogólne spowolnienie gospodarki mogą wpływać na liczbę turystów, co odbiłoby się na dochodach sektora turystycznego i przychodach Gminy.

**Sfera środowiskowo-przestrzenna**

* **Degradacja środowiska naturalnego**: Zmiany klimatyczne oraz presja turystyczna mogą prowadzić do degradacji zasobów przyrodniczych, co zagrozi potencjałowi ekoturystycznemu Gminy.
* **Niskie zasoby wodne i problemy z infrastrukturą wodociągową**: Niedobór wody oraz konieczność modernizacji sieci wodno-kanalizacyjnej mogą stanowić wyzwanie dla dostaw wody i wpływać na jakość życia mieszkańców.
* **Zwiększenie presji urbanizacyjnej**: Rozwój rynku nieruchomości może prowadzić do niekontrolowanej urbanizacji i negatywnie wpłynąć na harmonijny rozwój przestrzeni oraz jakość środowiska.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Analiza SWOT wskazuje, że Gmina Międzybórz ma znaczący potencjał rozwojowy, zwłaszcza w sektorze turystycznym, dzięki walorom przyrodniczym i stabilnej sytuacji finansowej. Główne wyzwania koncentrują się wokół starzenia się społeczeństwa, ograniczonego rozwoju sektora gospodarczego oraz konieczności modernizacji infrastruktury technicznej. Przemyślana strategia, wykorzystująca atuty Gminy oraz zarządzająca wyzwaniami, może przyczynić się do jej zrównoważonego rozwoju, zwiększenia atrakcyjności życia w regionie i podniesienia konkurencyjności Międzyborza w dłuższej perspektywie. |

## 2.3. Analiza PESTEL Gminy Międzybórz

Analiza PESTEL Gminy Międzybórz pozwala na kompleksowe spojrzenie na otoczenie makroekonomiczne, w którym funkcjonuje gmina, oraz na identyfikację czynników wpływających na jej rozwój. Niniejsza analiza przedstawia szczegółowe aspekty i kierunki rozwoju Gminy w świetle czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych oraz prawnych.

|  |
| --- |
| **CZYNNIKI POLITYCZNE** (POLITICAL) |

* **Stabilność lokalnych władz** i ich inicjatywa inwestycyjna sprzyjają pozytywnemu postrzeganiu Gminy. Konsekwentna polityka modernizacji oraz dbałość o sprawne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych wspierają rozwój społeczny i gospodarczy.
* **Proekologiczna polityka:** Lokalne władze podejmują działania na rzecz ochrony środowiska, inwestując w odnawialne źródła energii, co przyczynia się do poprawy jakości powietrza oraz podkreśla zrównoważony rozwój regionu.
* **Współpraca międzysektorowa:** Przykładem jest efektywna współpraca z instytucjami krajowymi i unijnymi, co zwiększa zdolność Gminy do rozwoju infrastruktury społecznej i gospodarczej, w tym edukacji oraz wsparcia usług zdrowotnych dla starzejącej się populacji.

|  |
| --- |
| **CZYNNIKI EKONOMICZNE** (ECONOMIC) |

* **Różnorodność gospodarki lokalnej:** Dominują małe przedsiębiorstwa, szczególnie w sektorze handlu, budownictwa i przetwórstwa przemysłowego, co sprzyja stabilności rynku pracy. Niemniej potrzebne są większe inwestycje, które stworzyłyby miejsca pracy dla młodszych pokoleń.
* **Turystyka i rozwój terenów leśnych:** Lokalizacja Gminy oraz jej walory przyrodnicze wspierają rozwój turystyki, co stwarza dodatkowe możliwości dochodowe dla lokalnej społeczności.
* **Sytuacja finansowa:** Stabilna kondycja budżetu i zdolność do generowania nadwyżek umożliwiają dalszy rozwój infrastruktury oraz projekty proekologiczne, co podnosi jakość życia mieszkańców i zwiększa atrakcyjność Gminy jako miejsca do inwestycji.

|  |
| --- |
| **CZYNNIKI SPOŁECZNE** (SOCIAL) |

* **Starzenie się społeczeństwa i niski przyrost naturalny** są wyzwaniami, które mogą w przyszłości wpływać na rynek pracy oraz wymagać dostosowania infrastruktury usługowej do potrzeb seniorów.
* **Aktywność kulturalna i społeczna:** Bogata oferta kulturalna oraz inicjatywy sportowe wspierają integrację społeczności i sprzyjają prowadzeniu aktywnego trybu życia. Lokalna infrastruktura, w tym Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury, odpowiada na potrzeby różnych grup wiekowych.

|  |
| --- |
| **CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE** (TECHNOLOGICAL) |

* **Nowoczesna infrastruktura techniczna:** Międzybórz realizuje inwestycje wodno-kanalizacyjne oraz energetyczne, poprawiając dostępność usług i podnosząc standard życia. W szczególności modernizacja oczyszczalni ścieków i sieci wodociągowej wpływa na jakość środowiska i zdrowie mieszkańców.
* **Zrównoważona efektywność energetyczna:** Inwestycje w oświetlenie hybrydowe i fotowoltaikę wskazują na wysoki poziom wdrażania ekologicznych rozwiązań, przyczyniając się do zmniejszenia emisji i kosztów energetycznych.
* **Dostęp do komunikacji cyfrowej:** W Gminie aktywnie rozwija się infrastruktura cyfrowa (np. dostęp do Internetu w bibliotekach i instytucjach), co wspiera edukację oraz wzmacnia konkurencyjność młodszych mieszkańców na rynku pracy.

|  |
| --- |
| **CZYNNIKI ŚRODOWISKOWE** (ENVIRONMENTAL) |

* **Duże zalesienie i obszary chronione** sprzyjają rozwojowi turystyki ekologicznej i rekreacyjnej. Gmina znajduje się na obszarach cennych przyrodniczo, co przyciąga turystów i buduje świadomość ekologiczną wśród mieszkańców.
* **Rozwój ekoturystyki:** Międzybórz oferuje szereg tras turystycznych, w tym rowerowych, co sprzyja rozwojowi sektora turystycznego i wzbogaca ofertę rekreacyjną.
* **Działania proekologiczne:** Gmina inwestuje w energię odnawialną, modernizację oczyszczalni oraz ochronę cennych zasobów wodnych. Takie działania są odpowiedzią na współczesne wyzwania środowiskowe i przyczyniają się do poprawy jakości życia oraz ochrony dziedzictwa naturalnego.

|  |
| --- |
| **CZYNNIKI PRAWNE** (LEGAL) |

* **Skuteczne zarządzanie funduszami publicznymi** pozwala na realizację kluczowych projektów rozwojowych, które poprawiają jakość infrastruktury. Gmina działa zgodnie z regulacjami, co zwiększa wiarygodność w oczach inwestorów oraz mieszkańców.
* **Dostosowanie do przepisów ochrony środowiska:** Gmina Międzybórz prowadzi działania zgodne z regulacjami ekologicznymi, co przyczynia się do ochrony bioróżnorodności oraz zrównoważonego zarządzania zasobami.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Analiza PESTEL Gminy Międzybórz ukazuje wieloaspektowy obraz Gminy, podkreślając jej potencjał rozwojowy oraz wyzwania, z którymi musi się zmierzyć. Zaletą Międzyborza jest zróżnicowana i stabilna gospodarka lokalna, wspierana przez mikroprzedsiębiorstwa oraz skutecznie zarządzane finanse publiczne, które umożliwiają realizację licznych inwestycji. Inwestycje te obejmują szeroki zakres projektów, od infrastruktury drogowej po proekologiczne modernizacje, co zwiększa atrakcyjność Gminy i podnosi komfort życia mieszkańców.  Istotnym wyzwaniem pozostaje jednak starzenie się populacji oraz niski przyrost naturalny, które mogą w przyszłości wpłynąć na zapotrzebowanie na usługi opieki zdrowotnej i socjalnej. Międzybórz, mimo tych wyzwań, wyróżnia się stabilną liczebnością mieszkańców i niskim poziomem migracji. Stabilność demograficzna i atrakcyjność życia w Gminie są istotnymi atutami, które wspierają długofalowy rozwój społeczny i gospodarczy. W kontekście dynamicznie rozwijającej się turystyki, lokalne władze mogą jeszcze bardziej zintegrować rozwój ekoturystyki z ochroną zasobów naturalnych, co przyciągnie nowych odwiedzających i sprzyjać będzie zrównoważonemu rozwojowi.  Podsumowując, Gmina Międzybórz stoi przed szansą dalszego rozwoju, jeśli utrzyma dotychczasową strategię, kładąc nacisk na działania prorodzinne, wsparcie przedsiębiorczości oraz ochronę środowiska. Skuteczne inwestycje, zarządzanie finansami i proekologiczna polityka mogą stanowić fundament rozwoju, wspierając jednocześnie harmonijny rozwój gospodarki i życia społecznego. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **PLAN STRATEGICZNY** |

Obraz zawierający Fotografia lotnicza, lotnicze, drzewo, dom

Opis wygenerowany automatycznie

# 3. PLAN STRATEGICZNY

## 3.1. Wizja rozwoju Gminy Międzybórz

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Międzybórz – Gminą – PRZEDSIĘBIORCZĄ, GOŚCINNĄ, WSPÓŁPRACUJĄCĄ**,  która zapewnia swoim mieszkańcom, przedsiębiorcom, a także inwestorom i turystom: bezpieczeństwo, wysoką jakość usług oraz szacunek i zainteresowanie. |

## 3.2. Misja rozwoju Gminy Międzybórz

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Gmina Międzybórz - gmina dla ludzi i natury.**  Działamy na rzecz budowy wspólnoty lokalnej, wspieramy innowacyjną gospodarkę oraz dbamy o ochronę przyrody i dziedzictwa kulturowego. Nasze działania opierają się na współpracy, równowadze i długoterminowej wizji rozwoju.  Nasze cele opieramy o takie wartości, jak: szacunek, odpowiedzialność, przedsiębiorczość i solidarność, które stanowią fundament naszej wspólnoty. |

## 3.3. Kierunki rozwojowe

* **Społeczne** – wzrost poziomu aktywności mieszkańców i jakości życia: wzrost dostępności oferty publicznej edukacji przedszkolnej, poprawa opieki nad osobami starszymi oraz wszystkimi mieszkańcami z wszelkimi wkluczeniami, stworzenie programu edukacyjnego dla uczniów klas wczesnoszkolnych ukierunkowującego przyszłe życie zawodowe, realizacja programów kształtujących umiejętności interpersonalne i komunikacyjne wśród mieszkańców oraz pracowników instytucji, zwiększenie oferty usług w miejscu zamieszkania, dla osób niepełnosprawnych i seniorów.
* **Gospodarcze** – stworzenie atrakcyjnych warunków dla rozwoju i partnerstw: budowa innowacyjnego centrum OZE, stworzenie oraz upowszechnienie usług cyfrowych, tworzenie przestrzeni inwestycyjnych, stworzenie systemu ułatwień dla przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, partnerstw oraz tworzenie klastrów.
* **Przestrzenne** – zrównoważona i estetyczna Gmina: porządek przestrzeni, innowacyjne zagospodarowanie terenów rekreacyjnych, tworzenie miejsc wypoczynku z poszanowaniem środowiska naturalnego, poprawa estetyki budynków na terenie Gminy, rewitalizacja terenów poprzemysłowych, rozbudowa infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej, remont dróg, stworzenie sieci ścieżek rowerowych wraz z infrastrukturą, budowa miejsc parkingowych (docelowo z możliwością ładowania aut elektrycznych), rozbudowa układu komunikacyjnego zapewniająca wygodne powiązanie z układem zewnętrznym oraz usprawniająca układ wewnętrzny w zakresie wzmocnienia połączeń poprzecznych.

## 3.4. Cel główny

|  |  |
| --- | --- |
|  | **BUDOWA MARKI MIĘDZYBÓRZ I WYKORZYSTANIE POTENCJAŁÓW** |

## 3.5. Cele szczegółowe

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Międzybórz** –dobrym, przyjaznym miejscem do zamieszkania i wypoczynku  **Międzybórz** –dobrze skomunikowany z aglomeracją wrocławską i Kaliszem  **Międzybórz** –podnoszący poziom usług publicznych |

## 3.6. Obszary strategicznej interwencji

**Wyzwania Społeczne**

1. Wzrost dostępności oferty publicznej edukacji przedszkolnej
2. Poprawa opieki nad osobami starszymi oraz z wszystkich mieszkańców z wszelkimi wykluczeniami
3. Stworzenie programu edukacyjnego dla uczniów klas wczesnoszkolnych ukierunkowującego przyszłe życie zawodowe
4. Realizacja programów kształtujących umiejętności interpersonalne i komunikacyjne wśród mieszkańców oraz pracowników instytucji
5. Zwiększenie oferty usług, w tym całodobowych w miejscu zamieszkania, dla osób niepełnosprawnych i seniorów

**Wyzwania Gospodarcze**

1. Budowa innowacyjnego centrum OZE
2. Rozbudowa i upowszechnienie progresywnego systemu ulg i preferencji przy tworzeniu firm i organizacji pozarządowych
3. Stworzenie oraz upowszechnienie usług chmurowych
4. Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu
5. Stworzenie systemu ułatwień dla partnerstw, klastrów

**Wyzwania Przestrzenne**

1. Porządek przestrzeni
2. Innowacyjne zagospodarowanie terenów rekreacyjnych
3. Tworzenie miejsc wypoczynku z poszanowaniem otoczenia naturalnego
4. Poprawa estetyki budynków na terenie Gminy
5. Rewitalizacja terenów poprzemysłowych
6. Rozbudowa infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej
7. Stworzenie sieci ścieżek rowerowych wraz z infrastrukturą
8. Budowa miejsc parkingowych (docelowo z możliwością ładowania aut elektrycznych)
9. Rozbudowa układu komunikacyjnego zapewniająca wygodne powiązanie z układem zewnętrznym oraz usprawniająca układ wewnętrzny w zakresie wzmocnienia połączeń poprzecznych

Gmina Międzybórz w dalszym ciągu potrzebuje silnych impulsów rozwojowych, tworzenia wspólnoty, opartej o ideę solidarności, w tym międzypokoleniowej, a także współpracy pomiędzy podmiotami w Gminie oraz samorządami wokół niej.

## 3.7. Cele strategiczne

Prace nad strategią prowadzone były z uwzględnieniem następujących zasad:

* **Zasada koncentracji na realnych endogennych zasobach i potencjałach** – strategia zmierza do wszechstronnego wykorzystania lokalnych potencjałów i zasobów, w szczególności turystycznych i uzdrowiskowych, kapitału ludzkiego i położenia,
* **Zasada koncentracji tematycznej i wybór obszarów strategicznej interwencji kluczowych dla rozwoju** – w związku z ograniczonymi możliwościami finansowania rozwoju istotna jest realizacja kierunków działań skupionych wokół najistotniejszych obszarów strategicznych dla rozwoju Gminy.

Osiągnięciu przyjętej wizji i misji rozwoju służą wyznaczone cele strategiczne, operacyjne i kierunki działań (oraz przykłady działań) w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym, określające pożądane stany i procesy rozwojowe.

Tabela 3 Cele strategiczne i operacyjne

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **OSI 1. Wymiar gospodarczy** | **Cel strategiczny 1.:**  Przedsiębiorczy Międzybórz | | **Cel strategiczny 2.:**  Cyfrowy Międzybórz | | **Cel strategiczny 3.:**  Innowacyjny Międzybórz | |
| **Kierunek  działania 1.1.:**  Rozwój przedsiębiorczości,  w tym tworzenie lepszych warunków organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania | **Kierunek  działania 1.2.:**  Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu | **Kierunek działania 2.1.:**  Poprawa łączności cyfrowej | **Kierunek  działania 2.2.:**  Rozwój oraz upowszechnianie e-administracji, z uwzględnieniem zwiększenia zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej | **Kierunek  działania 3.1.:**  Rozwój i wsparcie podejścia innowacyjnego | |
| **OSI 2. Wymiar przestrzenny** | **Cel strategiczny 4:**  Zielony Międzybórz | | | | | |
| **Kierunek  działania 4.1.:**  Rozwój odnawialnych źródeł energii oraz kształtowanie świadomości mieszkańców Gminy w zakresie ekologii | **Kierunek  działania 4.2.:**  Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz ochrona zasobów przyrodniczych | **Kierunek działania 4.3.:**  Poprawa estetyki Gminy |  | | |
| **OSI 3. Wymiar społeczny** | **Cel strategiczny 5:**  Przyjazny Międzybórz | | | **Cel strategiczny 6:**  Profesjonalny Międzybórz | | |
| **Kierunek  działania 5.1.:**  Dbałość o ochronę zdrowia mieszkańców Gminy | **Kierunek  działania 5.2.:**  Wsparcie, integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych, starszych i potrzebujących | **Kierunek działania 5.3.:**  Budowanie zintegrowanej i przyjaznej przestrzeni dla mieszkańców | **Kierunek  działania 6.1.:**  Profesjonalizacja  usług samorządu | |  |
| **Cel strategiczny 7.:**  Aktywny Międzybórz | | **Cel strategiczny 8.:**  Bezpieczny Międzybórz | | | |
| **Kierunek działania 7.1.:**  Aktywizacja mieszkańców Gminy | **Kierunek działania 7.2.:**  Rozwój mieszkańców i ich współpracy | **Kierunek  działania 8.1.:**  Zwiększenie poziomu  bezpieczeństwa mieszkańców i odwiedzających | | |  |

Źródło: opracowanie własne.

|  |
| --- |
| OSI 1. WYMIAR GOSPODARCZY |

**Cel strategiczny 1.: Przedsiębiorczy Międzybórz**

**Kierunek działania 1.1.: Rozwój przedsiębiorczości, w tym tworzenie lepszych warunków prawnych, organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania**

1. Tworzenie atrakcyjnych warunków do rozwoju przedsiębiorstw i nowych inwestycji
   1. Rozwój Strefy Aktywności Gospodarczej
   2. Promocja obszarów inwestycyjnych
2. Zwiększenie dostępności terenów przeznaczonych pod inwestycje
   1. Przygotowanie planu rozwoju inwestycji
   2. Rozwój infrastruktury technicznej dla przedsiębiorców (uzbrojenie w media, przystosowanie miejsc pod wynajem)
3. Rozwój rolnictwa i leśnictwa ekologicznego
   1. Przygotowanie oferty nieruchomości dla potencjalnych nowych przedsiębiorców w zakresie czystej produkcji
   2. Utworzenie punktu sprzedaży produktów - targowisko
   3. Utworzenie Punktu Doradztwa Ekologicznego

**Kierunek działania 1.2.: Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu**

1. Wspieranie aktywności gospodarczej lokalnych przedsiębiorców
   1. Kontynuowanie systemu ulg i zniżek dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą
   2. Pomoc w rejestracji i rozpoczęciu działalności gospodarczej
   3. Stworzenie Inkubatora Przedsiębiorczości
   4. Przystosowanie miejsca dla startupów
   5. Utworzenie Punktu Doradztwa w obszarze przedsiębiorczości i innowacji   
      dla przedsiębiorców i organizacji pozarządowych
   6. Aktywizacja organizacji pozarządowych
   7. Zaplanowanie wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach i inkubatorach przedsiębiorczości Dolnego Śląska

**Cel strategiczny 2.: Cyfrowy Międzybórz**

**Kierunek działania 2.1.: Poprawa łączności cyfrowej**

1. Upowszechnianie wiedzy informatycznej we wszystkich grupach wiekowych,   
   w tym w szczególności wśród seniorów
   1. Działania edukacyjne zapobiegające wykluczeniu cyfrowemu mieszkańców
   2. Podniesienie poziomu wiedzy pracowników instytucji publicznych i przedsiębiorców
2. Rozwój infrastruktury komunikacji internetowej w Gminie
   1. Wprowadzenie usług chmurowych
   2. Utworzenie stref bezpłatnego dostępu do Internetu w Gminie (w tym w świetlicach wiejskich)
   3. Rozbudowa infrastruktury, w tym infrastruktury sieci szerokopasmowej, z przyłączem do nieruchomości

**Kierunek działania 2.2.: Rozwój oraz upowszechnianie e-administracji, z uwzględnieniem zwiększenia zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej**

1. Wdrożenie, promocja i doskonalenie oferty e-usług i e-komunikacji
   1. Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów w Urzędzie i jednostkach podległych
   2. Zwiększenie świadomości w zakresie wykorzystania elektronicznych narzędzi w załatwianiu spraw urzędowych
   3. Cyfryzacja usług w Gminie

**Cel strategiczny 3.: Innowacyjny Międzybórz**

**Kierunek działania 3.1.: Rozwój i wsparcie podejścia innowacyjnego**

1. Tworzenie warunków dla innowacyjnych przedsiębiorstw
   1. Utworzenie centrum nowych technologii
   2. Szkolenia młodzieży i dorosłych
   3. Stworzenie dodatkowych ulg dla firm tworzących innowacyjne miejsca pracy, wdrażające nowe technologie
2. Wykorzystanie podejścia innowacyjnego w trosce o ochronę środowiska
   1. Montaż OZE w obiektach użyteczności publicznej
   2. Budowa farm fotowoltaicznych

|  |
| --- |
| OSI 2. WYMIAR PRZESTRZENNY |

**Cel strategiczny 4.: Zielony Międzybórz**

**Kierunek działania 4.1.: Rozwój energii odnawialnej oraz kształtowanie świadomości mieszkańców Gminy w zakresie ekologii**

1. Rozwój energii odnawialnej publicznej i prywatnej
2. Edukacja ekologiczna
   1. Edukacja dzieci w placówkach oświatowych
   2. Edukacja mieszkańców w zakresie segregacji odpadów
   3. Edukacja mieszkańców w zakresie retencjonowania wody i przeciwdziałaniu suszy
   4. Utworzenie ścieżki edukacyjnej

**Kierunek działania 4.2: Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz ochrona zasobów przyrodniczych, a także adaptacja do zmian klimatu**

1. Wzrost efektywności energetycznej
   1. Przygotowanie gminnych programów wspierających w zakresie wymiany instalacji grzewczych, a także urządzeń wykorzystujących energię OZE
2. Poprawa jakości powietrza poprzez ograniczenie niskiej emisji
   1. Wymiana nieefektywnych źródeł ciepła w gminnych zasobach komunalnych
   2. Termomodernizacja budynków na terenie Gminy
   3. Usuwanie azbestu
3. Adaptacja do zmian klimatu
   1. Minimalizowanie ryzyka związanego za zmianami klimatu, m.in. uwzględniając ten aspekt na etapie planowania inwestycji
   2. Opracowanie planów szybkiego reagowania na wypadek katastrof klimatycznych (powodzie, susze, fale upałów)
   3. Przeciwdziałanie zagrożeniom zdrowia i życia ludzi oraz szkodom, których skutki mogą być nieodwracalne (np. w postaci utraty dóbr kultury, rzadkich ekosystemów).

**Kierunek działania 4.3.: Poprawa estetyki Gminy**

1. Poprawa infrastruktury w Gminie
   1. Modernizacja oświetlenia ulicznego – wprowadzenie oświetlenia hybrydowego
   2. Budowa infrastruktury wodno-ściekowej
2. Dbałość o przestrzeń zieleni w Gminie
   1. Konserwacja i rewitalizacja zabytkowych parków i terenów zielonych
   2. Rozbudowa nowych miejsc odpoczynku i relaksu
   3. Inwestycje w infrastrukturę rekreacyjno- wypoczynkową
   4. Utworzenie zielonych miejsc do rekreacji i ogródków sensorycznych
   5. Organizacja konkursów „Zielona Gmina” i „Najpiękniejsza przestrzeń przydomowa”

|  |
| --- |
| OSI 3. WYMIAR SPOŁECZNY |

**Cel strategiczny 5: Przyjazny Międzybórz**

**Kierunek działania 5.1.: Dbałość o ochronę zdrowia mieszkańców Gminy**

1. Promocja i kształtowanie zachowań prozdrowotnych mieszkańców
   1. Prowadzenie kampanii społecznych dotyczących problemów uzależnień
   2. Psychologiczne wsparcie osób ze szczególnymi potrzebami
2. Zwiększenie dostępności do opieki medycznej
   1. Zwiększanie dostępności lekarzy specjalistów w Gminie

**Kierunek działania 5.2.: Wsparcie, integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych, starszych i potrzebujących**

1. Zmniejszenie ilości barier architektonicznych
   1. Zapewnienie dostępu dla osób niepełnosprawnych do obiektów użyteczności publicznej
   2. Modernizacja ulic, chodników i przejść pod kątem dostosowania ich do potrzeb osób niepełnosprawnych
2. Integracja i wsparcie dla osób o specjalnych potrzebach
   1. Tworzenie grup wsparcia dla osób z problemami (przemoc, zaburzenia psychiczne, uzależnienia, depresja)
   2. Organizacja imprez integracyjnych
   3. Przedłużenie okresu aktywności zdrowotnej osób w wieku senioralnym

**Kierunek działania 5.3.:** Budowanie zintegrowanej i przyjaznej przestrzeni dla mieszkańców

1. Modernizacja zasobów komunalnych
   1. Budowa nowych obiektów mieszkalnych
   2. Modernizacja istniejących obiektów mieszkalnych
2. Tworzenie dla mieszkańców zaplecza: socjalnego i kulturalnego
   1. Zapewnienie sprawnego funkcjonowania istniejących obiektów (Domu Seniora, żłobka, szkół, GOK, świetlic i innych)
3. Rozwój mieszkalnictwa – prywatnego

**Cel strategiczny 6.: Profesjonalny Międzybórz**

**Kierunek działania 6.1.: Profesjonalizacja usług samorządu**

1. Standaryzacja usług urzędniczych oraz rozwój informatyzacji
   1. Podnoszenie kwalifikacji pracowników samorządowych
   2. Standaryzacja i podniesienie poziomu usług społecznych, edukacyjnych, kulturalnych, rekreacyjnych
   3. Organizacja cyklicznych spotkań kadry samorządu
2. Poprawa jakości współpracy i komunikacji na poziomie samorządowym
   1. Wdrożenie nowych metod zarządzania w Gminie

**Cel strategiczny 7.: Aktywny Międzybórz**

**Kierunek działania 7.1.: Aktywizacja mieszkańców Gminy**

1. Promocja kultury fizycznej i aktywnej turystyki
   1. Utworzenie strefy aktywności
   2. Stworzenie oferty cyklicznych imprez sportowo-rekreacyjnych
2. Rozbudowa infrastruktury sportowej i turystycznej
   1. Przebudowa infrastruktury boisk sportowych
   2. Rozwój bazy turystycznej, kulturalnej i sportowej skierowanej dla każdej grupy wiekowej
3. Rozwój kulturalny mieszkańców Gminy
   1. Organizacja przeglądów piosenek, tańców, wyrobów

**Kierunek działania 7.2.: Rozwój** **mieszkańców i ich współpracy**

1. Integracja społeczna mieszkańców
   1. Organizacja imprez integracyjnych dla mieszkańców
   2. Aktywizacja grup wolontariackich
   3. Aktywizacja działalności organizacji pozarządowych
   4. Szkolenie i wsparcie liderów społecznych i animatorów
2. Edukacja mieszkańców Gminy
   1. Edukacja ekonomiczna, psychologiczna, ekologiczna dzieci i młodzieży
   2. Utworzenie Uniwersytetu III wieku
   3. Utworzenie Izby Pamięci
   4. Wzmacnianie integracji kulturowej

**Cel strategiczny 8.: Bezpieczny Międzybórz**

**Kierunek działania 8.1.: Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa mieszkańców i odwiedzających**

1. Zwiększenie bezpieczeństwa na drogach
   1. Rozwój infrastruktury komunikacyjnej wraz z oświetleniem i chodnikami
   2. Doświetlenie ulic i przejść dla pieszych
   3. Modernizacja infrastruktury drogowej
2. Zwiększenie bezpieczeństwa w Gminie
   1. Kontynuacja prac związanych ze zwiększeniem oświetlenia na terenie Gminy
   2. Zapewnienie bezpieczeństwa przeciwpowodziowego
3. Zwiększenie świadomości i wiedzy o bezpiecznym funkcjonowaniu wśród mieszkańców Gminy
   1. Organizacja szkoleń: Bezpieczny uczestnik ruchu pieszego i rowerowego
   2. Warsztaty z umiejętności samoobrony, pierwszej pomocy, bezpieczeństwa cyfrowego

## 3.8. Oczekiwane rezultaty planowanych działań

Realizacja *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035* prowadzić powinna do osiągnięcia rezultatów wynikających z przyjętych celów strategicznych oraz kierunków działania. Poniżej zaprezentowano listę najważniejszych rezultatów dla każdego z celów wraz ze wskaźnikami ich osiągnięcia. Proces weryfikacji realizacji zaplanowanych rezultatów został opisany w rozdziale *System realizacji strategii*, w częściach dotyczących monitoringu oraz ewaluacji.

Tabela 4 Wskaźniki osiągnięcia rezultatu

| **Wymiar gospodarczy** | **Rezultat** | **Wskaźnik osiągnięcia rezultatu** | **Oczekiwany kierunek zmian** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kierunek działania 1.1.:**  Rozwój przedsiębiorczości, w tym tworzenie lepszych warunków prawnych, organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania | Rozwój istniejących oraz powstanie nowych przedsiębiorstw na terenie Gminy  Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej Gminy  Powstanie nowych miejsc pracy  Wzrost kwalifikacji zawodowych mieszkańców  Wzrost zamożności i jakości życia mieszkańców | Udział w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych [mln zł] | ▲ |
| Liczba podmiotów gospodarczych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców  [podm. gosp.] | ▲ |
| Liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 ludności [os.] | ▲ |
| Powierzchnia przygotowanych terenów inwestycyjnych, w tym uzbrojonych [ha] | ▲ |
| Liczba inwestycji zlokalizowanych na przygotowanych terenach inwestycyjnych [szt.] | ▲ |
| Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej (Polska=100) [%] | ▲ |
| **Kierunek działania 1.2.:**  Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu | Wzrost przedsiębiorczości mieszkańców | Liczba kampanii informacyjnych, promocyjnych i doradztwa w zakresie zakładania i rozwoju przedsiębiorstwa [szt.] | ▲ |
| Liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców [podm. gosp.] | ▲ |
| Instytucje otoczenia biznesu na 10 tys. podmiotów gospodarki narodowej [szt.] | ▲ |
| **Kierunek działania 2.1.:**  Poprawa łączności cyfrowej | Zapewnienie dostępu do Internetu na terenie Gminy oraz wiedzy, jak z niego korzystać | Zasięg bezprzewodowego Internetu w Gminie [km2] | ▲ |
| Liczba odwiedzin strony www Gminy [tys. wejść] | ▲ |
| Liczba szkoleń seniorów w obszarze wiedzy informatycznej i korzystania z komputera [szkol.] | ▲ |
| **Kierunek działania 2.2.:**  Rozwój oraz upowszechnianie e-administracji,  z uwzględnieniem zwiększenia zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej | Popularyzacja e-administracji, zapewnienie usług online na najwyższym poziomie | Liczba uruchomionych systemów teleinformatycznych w podmiotach wykonujących zadania publiczne [szt.] | ▲ |
| Liczba szkoleń pracowników JST w obszarze wiedzy informatycznej i korzystania z komputera [szkol.] | ▲ |
| **Kierunek działania 3.1.:**  Rozwój i wsparcie podejścia innowacyjnego | Zapewnianie warunków sprzyjających rozwojowi innowacji w Gminie | Liczba nowych inkubatorów przedsiębiorczości [szt.] | ▲ |
| Liczba przeprowadzonych dla młodzieży szkoleń z zakresu przedsiębiorczości [szkol.] | ▲ |
| **Kierunek działania 4.1.:**  Kształtowanie świadomości mieszkańców Gminy w zakresie ekologii | Zwiększona liczba zachowań proekologicznych mieszkańców | Liczba spotkań edukacyjnych z dziećmi w placówkach oświatowych [wyd.] | ▲ |
| Liczba akcji promocyjnych o tematyce proekologicznej dla mieszkańców Gminy [wyd.] | ▲ |
| Utworzenie ścieżki edukacyjnej o tematyce ekologii [szt.] | ▲ |
| **Kierunek działania 4.2:**  Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz ochrona zasobów przyrodniczych | Niskie wartości pomiaru pyłu zawieszonego PM10 i PM2.5 | Liczba zlikwidowanych nieekologicznych źródeł ciepła [szt.] | ▲ |
| Liczba zmodernizowanych energetycznie budynków użyteczności publicznej [ob.] | ▲ |
| Odpady zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów [%] | ▲ |
| **Kierunek działania 4.3.:**  Poprawa estetyki Gminy | Poprawa infrastruktury i przestrzeni zieleni w Gminie | Liczba wybudowanych obiektów odpoczynku i relaksu [szt.] | ▲ |
| Liczba zainstalowanych lamp oświetlenia ulicznego [szt.] | ▲ |
| Liczba zagospodarowanych podwórek przy budynkach komunalnych [szt.] | ▲ |
| Liczba zrewitalizowanych parków gminnych (szt.) | ▲ |
| **Kierunek działania 5.1.:**  Dbałość o ochronę zdrowia mieszkańców Gminy | Zwiększenie standardów opieki medycznej i dostępności lekarzy w Gminie | Porady podstawowej opieki zdrowotnej udzielone na 1 mieszkańca [szt.] | ▲ |
| Lekarze pracujący wg podstawowego miejsca pracy na 10 tys. ludności [os.] | ▲ |
| Nakłady inwestycyjne na zakup aparatury medycznej [zł] | ▲ |
| **Kierunek działania 5.2.:**  Wsparcie, integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych, starszych i potrzebujących | Poprawa jakości życia osób starszych i osób z niepełnosprawnościami,  reintegracja społeczna | Liczba utworzonych miejsc świadczenia usług asystenckich i opiekuńczych [ob.] | ▲ |
| Liczba osób objętych wsparciem w ramach projektów przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu (dot. osób starszych) [os.] | ▲ |
| Wdrożenie standardów dostępności: Dostępność Plus [szt.] | ▲ |
| **Kierunek działania 5.3.:**  Budowanie zintegrowanej i przyjaznej przestrzeni dla mieszkańców | Wzrost jakości życia mieszkańców, poprawa dostępności do oferty i infrastruktury kulturalnej, sportowej, rekreacyjnej i turystycznej | Liczba zmodernizowanych obiektów mieszkalnych [szt.] | ▲ |
| Liczba dzieci przypadających na jedno miejsce w żłobku [os/miejsce] | ▼ |
| Średnia trzyletniej liczby mieszkań oddanych do użytkowania na 1000 ludności | ▲ |
| **Kierunek działania 6.1.:**  Profesjonalizacja usług samorządu | Standaryzacja usług urzędniczych oraz zwiększenie poziomu informatyzacji | Liczba szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników samorządowych [szt.] | ▲ |
| Liczba cyklicznych spotkań kadry samorządu [szt.] | ▲ |
| **Kierunek działania 7.1.:**  Aktywizacja mieszkańców Gminy | Wzrost zaangażowania mieszkańców w aktywność fizyczną, sportową, turystyczną oraz wydarzenia kulturalne poprzez rozwój infrastruktury i organizację różnorodnych inicjatyw | Liczba przebudowanych lub zmodernizowanych obiektów sportowych [ob.] | ▲ |
| Liczba przebudowanych lub zmodernizowanych obiektów turystycznych [ob.] | ▲ |
| Liczba osób uczestniczących w wydarzeniach kulturalnych, sportowych i turystycznych organizowanych przez gminę [os.] | ▲ |
| Liczba zorganizowanych cyklicznych imprez sportowo-rekreacyjnych [wyd.] | ▲ |
| **Kierunek działania 7.2.:**  Rozwój mieszkańców i ich współpracy | Zwiększenie integracji społecznej mieszkańców oraz rozpoznawalności marki Międzybórz | Liczba zorganizowanych akcji promocyjnych Gminy [szt.] | ▲ |
| Liczba zorganizowanych imprez dla mieszkańców [szt.] | ▲ |
| Liczba osób uczęszczających na Uniwersytet III wieku [os.] | ▲ |
| **Kierunek działania 8.1.:**  Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa mieszkańców i odwiedzających | Zwiększenie bezpieczeństwa na drogach oraz w Gminie | Liczba kamer zainstalowanych na terenie Gminy [szt.] | ▲ |
| Liczba oświetlonych przejść dla pieszych [szt.] | ▲ |

Źródło: opracowanie własne

Obraz zawierający na wolnym powietrzu, niebo, znak, droga

Opis wygenerowany automatycznie

# 4. PRZESTRZENNY WYMIAR POLITYKI ROZWOJU

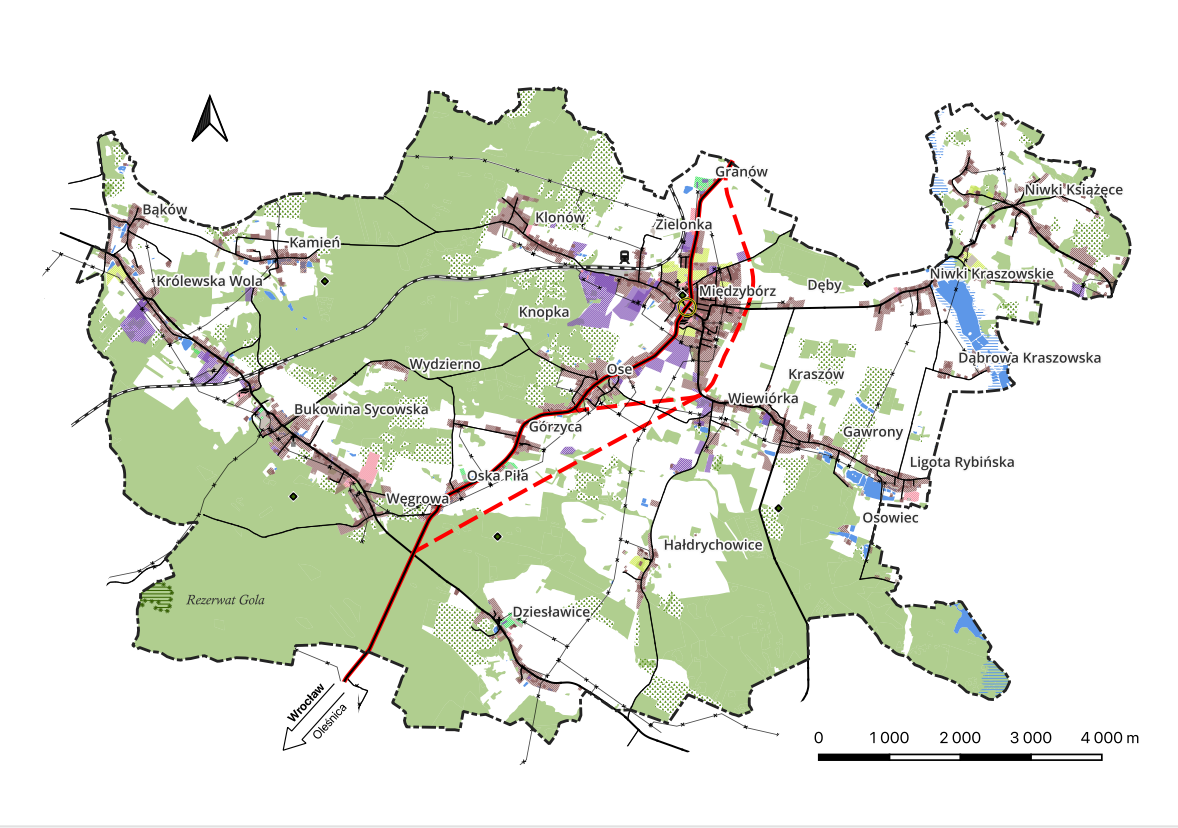
## 4.1. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy

Struktura przestrzenna obszaru Gminy to system powiązanych ze sobą różnych elementów zagospodarowania pełniących określone funkcje, które łącznie, również z elementami i obszarami sąsiadującymi z gminą, tworzą całość funkcjonalno-przestrzenną. Elementami tej struktury są zarówno poszczególne części tego obszaru, które tworzą złożone systemy (czyli poszczególne miejscowości na terenie Gminy, czy też dzielnice mieszkalne, węzły i korytarze ekologiczne, rolnicze tereny otwarte), tereny różniące się między sobą przeznaczeniem, użytkowaniem i funkcją, jak i sieci infrastrukturalne (transportowe, elektroenergetyczne), które umożliwiają kontakty i powiązania (wewnętrzne i zewnętrzne) pomiędzy poszczególnymi częściami Gminy i regionu. Głównym celem kształtowanego modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej obszaru Gminy jest stworzenie warunków do racjonalnego organizowania przestrzeni i egzekwowania ładu przestrzennego dla realizacji działań będących odpowiedzią na wyzwania rozwojowe Gminy Międzybórz. Ma on również wyeliminować lub minimalizować konflikty przestrzenne powstające między funkcjami społeczno-gospodarczymi i poszczególnymi podmiotami gospodarczymi na tle wykorzystywania ograniczonej przestrzeni i jej zasobów.

Cel strategiczny rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego Gminy Międzybórz jest określony w Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Międzybórz. Polega on na uzyskaniu takiej funkcjonalno-przestrzennej struktury tej jednostki, która w harmonijny, zrównoważony sposób wykorzysta jej walory przyrodnicze i kulturowe oraz zasoby dla poprawy warunków życia mieszkańców. Cel ten będzie realizowany przez następujące cele bezpośrednie:

* uwzględnienie ustaleń przyjętych w zakresie zasad zagospodarowania Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego – Systemu Zielonej Infrastruktury zawartych w *Planie zagospodarowania przestrzennego województwa dolnośląskiego,*
* ochronę przyrody i krajobrazu na terenie Gminy, ze szczególnym uwzględnieniem chronionych kompleksów gleb i systemu zadrzewień wzdłuż cieków wodnych,
* poprawę stanu środowiska,
* wykorzystanie przyjętych zasad ochrony i racjonalnego kształtowania środowiska przyrodniczego w stymulowaniu procesów zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego Gminy,
* ochronę dziedzictwa kulturowego, służącą utrwalaniu tożsamości wiejskich jednostek osadniczych Gminy i utrzymaniu głównych elementów ich struktury przestrzennej,
* uzyskanie nowoczesnej struktury przestrzennej wykształconego centrum Gminy, połączonego sprawnym układem obsługi komunikacyjnej z jej otoczeniem,
* uzyskanie wysokich standardów i ładu w zagospodarowaniu przestrzennym oraz harmonizację całego układu przestrzennego.

Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy uwzględnia zasadę ciągłości realizacji polityk społeczno-gospodarczych i przestrzennej oraz stan zagospodarowania. Stanowi on docelowy schemat obrazujący sposób funkcjonowania obszaru Gminy i przestrzenne odniesienie dla polityk rozwojowych. Na strukturę funkcjonalno-przestrzenną obszaru składają się elementy, które w zależności od ich fizjonomii, stanowią niezależnie funkcjonujące układy i struktury lub budujące strefy funkcjonalne będące obszarami o zbliżonych bądź powiązanych funkcjach i kierunkach rozwoju, ukształtowane w wyniku historycznego rozwoju Gminy i działalności człowieka. Dla tych wyodrębnionych układów, struktur i stref zakłada się zróżnicowane kierunki i działania w ramach polityk rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego.[[1]](#footnote-1)



Rysunek 9 Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy

Źródło: opracowanie własne

|  |  |
| --- | --- |
| LEGENDA: | |
| 1. Międzynarodowy korytarz ekologiczny GKPdC-17 Stawy Milickie, 2. Krajowy korytarz ekologiczny KPdC-16B Wzniesienia południowej Wielkopolski, 3. Obszar Natura 2000 PLH020107 Bór Jodłowy w Goli, 4. Obszar Chronionego Krajobrazu Wzgórza Ostrzeszowskie I Kotlina Odolanowska, 5. Regionalna trasa rowerowa – Trasa Złota Jelcz-Laskowice - Sulmierzyce, | 1. Miejsce umożliwiające realizację zintegrowanego węzła przesiadkowego na terenie gminy, 2. System bike & ride przy stacjach i przystankach kolejowych oraz dworcach autobusowych, 3. Trasy rowerowe umożliwiających bezpośredni dojazd rowerem z punktów centralnych miejscowości położonych w promieniu do 7 km do zintegrowanych węzłów przesiadkowych, 4. Kompleks sportowo-rekreacyjno-wypoczynkowy. |

## 4.2. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej

Głównym celem modelowania struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy jest określenie wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami tej struktury i między tymi elementami a obszarem jako całością oraz kształtowanie tych relacji w sposób zrównoważony. Określenie i zdelimitowanie elementów składających się na strukturę Gminy służy również określeniu pożądanych kierunków rozwoju i funkcjonowania poszczególnych jej elementów. Kształtowanie polityki przestrzennej na terenie gmin w sposób zapewniający wysoką jakość życia mieszkańcom poprzez:

* + Planowanie zabudowy mieszkaniowej, przestrzeni publicznych, oraz infrastruktury usług publicznych, spełniających wymogi dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami,
  + Określenie wskaźnika udziału mieszkań przeznaczonych dla osób ze szczególnymi potrzebami w nowo budowanych mieszkaniach.

Uwzględnienie w studiach gmin konieczności przeprowadzenia inwentaryzacji i audytów dotyczących występowania w przestrzeni publicznej barier ograniczających dostępność obiektów dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Wyłączenie obszarów chronionego krajobrazu z lokalizowania elektrowni wiatrowych mocy większej niż moc mikro-instalacji w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii (Dz.U. z 2018 r. poz. 2389 z późn. zm.).

Realizacja funkcji turystycznych w ramach rewitalizacji obszarów zdegradowanych.

Uwzględnianie założeń „Programu opieki nad zabytkami województwa dolnośląskiego" w gminnych programach opieki nad zabytkami w celu skoordynowania działań w sferze ochrony zabytków.

Uwzględnienie ochrony udokumentowanych złóż o znaczeniu ogólnokrajowym i regionalnym i planowanie przeznaczenia terenów w sposób niewywołujący potencjalnych konfliktów związanych z ich eksploatacją.

Umożliwienie wykorzystania cieków i zbiorników wodnych do produkcji energii, w szczególności w miejscach lokalizacji urządzeń piętrzących.

Uwzględnienie w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego możliwości realizacji inwestycji: Modernizacja linii kolejowej nr 355 na odcinku Grabowno Wielkie - Ostrów Wielkopolski.

Uwzględnienie potrzeb rozwoju ruchu rowerowego przy inwestycjach realizowanych przez instytucje gminne.

Uwzględnienie w Studium rozwiązań sprzyjających rozwojowi elektromobilności oraz wykorzystaniu paliw alternatywnych w transporcie.

Integracja szlaków turystycznych z przystankami komunikacji zbiorowej.

Wprowadzanie w lokalnych dokumentach planistycznych ustaleń zapewniających:

* Zagospodarowanie i retencjonowanie wód opadowych na terenach zurbanizowanych,
* Możliwość zachowania i wprowadzania nowych zadrzewień śródpolnych oraz małych zbiorników wodnych na terenach rolniczych,
* Stosowanie rozwiązań, które spowalniają spływ wody w cieku (zakola, meandry) i prowadzą do renaturalizacji cieków, niekolidujących z działaniami w zakresie ochrony przeciwpowodziowej lub innymi ponadlokalnymi celami publicznymi,
* Utrzymanie, odtworzenie oraz budowę nowych systemów melioracyjnych w postaci cieków wodnych oraz drenaży (urządzenia melioracji podstawowej).

Rekomenduje się ograniczenie, w miarę możliwości, rozdzielania inwestycjami liniowymi lub dużymi terenami zabudowy, które mogłyby stanowić istotną barierę przestrzenną, dużych kompleksów leśnych oraz innych obszarów przyrodniczo cennych takich jak turzycowiska, zespoły łąk i pastwisk, obszarów podmokłych poprzez ustalenie wytycznych pozwalających na zachowanie zwartości tych obszarów. Zaleca się aby nie dzielić funkcjonalnie kompleksów leśnych oraz innych obszarów przyrodniczo cennych takich jak turzycowiska, zespoły łąk i pastwisk o powierzchni powyżej 100 ha i nie dopuszczać na ich obszarze dużych kompleksów zabudowy o powierzchni przekraczającej 10 ha.

* 1. Lokalizowanie nowej zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej przede wszystkim na terenie miast.
  2. Ograniczenie lokalizacji zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej poza terenami miast do zabudowy niskiej, przy zaleceniu lokalizowania jej w odległości do 800 m od stacji i przystanków kolejowych lub przystanków tramwajowych lub szkół podstawowych.

## 4.3. Obszary strategicznej interwencji

Uznanie terytorialnej różnorodności w osiąganiu ogólnych celów rozwojowych, tj. potrzeby różnicowania sposobów osiągania tych celów i odmiennych priorytetów dla poszczególnych części terytorium jest przejawem polityki opartej na podejściu problemowym. Podstawą określenia wymiaru terytorialnego jest paradygmat polityki rozwoju, określony w krajowych dokumentach strategicznych, m.in. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) i Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR). Model ten zakłada zmniejszanie dysproporcji w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego regionów oraz zapewnienie większej spójności rozwojowej Polski przez wsparcie obszarów słabszych gospodarczo - rozwój społecznie i terytorialnie zrównoważony. Odejście od wspierania całego kraju czy regionów w jednolity sposób na rzecz większego różnicowania interwencji, w zależności od problemów i potencjałów poszczególnych obszarów, przełożyło się na wyznaczenie krajowych i regionalnych obszarów strategicznej interwencji (OSI) oraz na tworzenie instrumentów terytorialnych dopasowanych do ich specyficznych potrzeb rozwojowych.

Rozwój społeczno-gospodarczy odbywa się w przestrzeni, która stanowi jego istotne uwarunkowanie mające wpływ na dostępność materialnych i niematerialnych czynników rozwoju, a które składają się na kapitał terytorialny obszaru. Kapitał ten budowany jest przez elementy stanowiące o potencjale konkurencyjnym danego terytorium, do których można zaliczyć m. in.: zasoby środowiska, dobra publiczne, dobra prywatne, kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał relacyjny, zasoby organizacyjne. Jednocześnie, czynniki rozwoju mogą tworzyć zarówno określone zasoby, jak i stanowić pewne ograniczenia rozwoju. W związku z tym, programując politykę rozwoju ukierunkowuje się ją   
na wykorzystanie i wzmocnienie elementów/czynników zasobowych, jak i minimalizację negatywnych skutków ograniczeń rozwojowych.

**Rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w Gminie Międzybórz:**

**Struktura przestrzenna:**

* Podnoszenie jakości życia i zamieszkania,
* Ochronę wartości historycznych i kompozycyjnych,
* Uzupełnianie historycznej kompozycji przestrzennej i kształtowanie czytelnej, zwartej struktury przestrzennej i dopełnianie układów urbanistycznych z dbałością elementy kompozycji takie jak: dominanty, osie widokowe, otwarcia, zamknięcia, narożniki,
* Zachowanie ekspozycji historycznych obiektów budowlanych, osi widokowych i historycznej wysokości kształtującej sylwetkę Gminy,
* Wprowadzanie przestrzeni publicznych służących zapewnieniu dostępności komunikacyjnej pieszej, urządzaniu terenów zieleni publicznej lub placów,
* Wyznaczanie nowych przestrzeni publicznych i przekształcanie istniejących placów i skwerów na przestrzenie przyjazne mieszkańcom poprzez: zwiększanie udziału zieleni, podnoszenie jakości nawierzchni, małej architektury, wzmocnienie funkcji społecznych,
* Kształtowanie zabudowy jako wielofunkcyjnej, z możliwością wprowadzenia mieszanego sposobu użytkowania w ramach wspólnych zespołów zabudowy,
* Ograniczanie negatywnego wpływu terenów aktywności gospodarczej na sąsiadującą zabudowę mieszkaniową i kształtowanie krajobrazu poprzez strefowanie zabudowy na styku z istniejącymi funkcjami chronionymi akustycznie poprzez tworzenie pasów ochronnych, w tym wielopiętrowej zieleni izolacyjnej lub granic przestrzennych,
* Zastosowanie działań przestrzennych służących ograniczaniu niskiej emisji i poprawie stanu środowiska poprzez zwiększanie powierzchni obszarów biologicznie czynnych, stosowanie energooszczędnej i niskoemisyjnej infrastruktury, rozbudowę systemów proekologicznych form transportu (ścieżki rowerowe, ciągi piesze, transport zbiorowy),
* Wskazanie węzłów przesiadkowych komunikacji zbiorowej zintegrowanych ze szlakami turystycznymi prowadzącymi w granicach Gminy,
* Określenie warunków i wskaźników lokalizacji urządzeń wytwarzających energie z odnawialnych źródeł energii na dachach i zadaszeniach obiektów przy określaniu wytycznych dla terenów przeznaczanych pod zabudowę usługową i produkcyjną,
* Wyeliminowanie lub unikanie wzrostu zagospodarowania na obszarach szczególnego zagrożenia powodzią.

**Kształtowanie zieleni:**

* Zapewnienie terenom zabudowy mieszkaniowej dostępności do terenów publicznej zieleni urządzonej,
* Zwiększanie udziału zieleni, w szczególności drzew i krzewów w pasach drogowych,
* Ochrona i powiększanie zasobów leśnych, zachowanie istniejących kompleksów leśnych w dotychczasowym użytkowaniu wraz z ich uzupełnianiem, w tym dostosowywaniem sadzonych gatunków drzew do warunków siedliskowych,
* Ograniczenie zabudowy dolin rzecznych (ochrona brzegów rzek przed zabudową, grodzeniem, osuszaniem i niszczeniem szaty roślinnej) w celu zachowania drożności korytarzy ekologicznych i minimalizowania skutków powodzi,
* Podporządkowanie funkcji rekreacyjno-wypoczynkowych walorom przyrodniczym,
* Planowanie elementów zielonej infrastruktury z zachowaniem ciągłości na styku z sąsiadującymi gminami.

**Infrastruktura techniczna, ochrona środowiska i bezpieczeństwo:**

* Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii jako podstawowego paliwa do zasilania urządzeń wytwarzających energię cieplną w zakresie rozwiązań indywidualnych i grupowych,
* Zaopatrzenie w wodę oraz odprowadzanie ścieków komunalnych na terenach zabudowanych oraz przeznaczonych na rozwój zabudowy poprzez rozwiązania zbiorcze,
* Zapewnienie zintegrowanego rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej z infrastrukturą energetyczną, wodnokanalizacyjną i transportową,
* Realizowanie sieci energetycznych jako podziemnych na terenach zabudowanych   
  oraz przeznaczonych pod rozwój zabudowy,
* Ograniczenie lokalizowania elementów i obiektów infrastruktury technicznej w miejscach eksponowanych widokowo,
* Wspieranie rozwoju sieci teleinformatycznych, w tym szerokopasmowych i systemów łączności bezprzewodowej,
* Zachowanie zasobów i zapewnienie wysokiej jakości wód,
* Podjęcie działań mających na celu zwiększenie retencji wodnej na terenach rolniczych, leśnych i zurbanizowanych, poprzez: prawidłowe użytkowanie rolnicze gleb, prowadzenie prac przeciwerozyjnych, zalesianie, tworzenie stref buforowych wzdłuż cieków, ochronę i odtwarzanie oczek wodnych i mokradeł, retencjonowanie wody w już istniejących zbiornikach i rowach oraz zachęcanie do wykonywania nowych zbiorników wodnych,
* Utrzymywanie urządzeń melioracji wodnych w celu zachowania ich funkcji,
* Wskazywanie w dokumentach planistycznych obiektów i obszarów, które powinny uzyskać ustawową formę ochrony zabytków (wpis do rejestru zabytków lub ujęcie w wojewódzkiej ewidencji zabytków).

**Wymagane jest ustalenie:**

1. Terenów o najlepszych predyspozycjach dla lokalizacji nowej zabudowy mieszkaniowej,
2. Terenów o najlepszych predyspozycjach dla lokalizacji skoncentrowanej działalności gospodarczej,
3. Określanie wytycznych w zakresie zasad kształtowania polityki przestrzennej i warunków zabudowy i zagospodarowanie terenu zapewniających dobrą dostępność do:
   1. Infrastruktury transportowej,
   2. Infrastruktury technicznej,
   3. Infrastruktury naukowo-badawczej,
   4. Bazy edukacyjnej,
   5. Infrastruktury biznesowo-finansowej.

**Rekomendacje w obszarze inwestycji celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym dotyczą następujących zadań:**

* Kompleksowy projekt adaptacji lasów i leśnictwa do zmian klimatu zapobieganie, przeciwdziałanie oraz ograniczanie skutków zagrożeń związanych z pożarami lasów – ustalenie,
* Inwestycje liniowe towarzyszące zagospodarowaniu złóż gazu ziemnego postulat,

**Rekomendacje w zakresie zasad zagospodarowania:**

* Wyznaczenie elementów systemu Bike & Ride przy dworcu autobusowym,
* Wyznaczenie tras rowerowych umożliwiających bezpośredni dojazd rowerem z punktów centralnych miejscowości położonych w promieniu do 7 km do zintegrowanych węzłów przesiadkowych,
* Planowanie i realizacja tras rowerowych wzdłuż dróg gminnych pozwalających na powiązanie jednostek osadniczych bezpośrednio z celami codziennych dojazdów do szkoły, pracy i usług lub przystanków i węzłów transportu zbiorowego, mogących stanowić jeden z etapów tych podróży (z zachowaniem odpowiednich rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo, adekwatnych, w szczególności do natężenia ruchu na poszczególnych odcinkach tych dróg),
* Wyznaczenie miejsca umożliwiającego realizację przynajmniej jednego zintegrowanego węzła przesiadkowego na terenie Gminy,
* Określenie na terenie Gminy co najmniej jednego dużego, zwartego kompleksu publicznie dostępnego terenu rekreacyjno-wypoczynkowego, zapewniającego mieszkańcom możliwość wspólnego spędzaniu czasu wolnego w otwartej przestrzeni, a przy tym sprzyjającego nawiązywaniu i pogłębianiu relacji oraz kontaktów społecznych,
* Określenie, dla jednostek osadniczych o wielkości powyżej 250 mieszkańców, publicznie dostępnego terenu rekreacyjno-wypoczynkowego w zasięgu pieszego dojścia i dojazdu rowerem,
* Uwzględnienie i zachowanie ciągłości wskazanych w Planie korytarzy ekologicznych o znaczeniu ponadlokalnym (lądowych i rzecznych) poprzez uszczegółowienie ich przebiegu oraz określenie zasad ich zagospodarowania w oparciu o aktualne opracowania ekofizjograficzne i inwentaryzacje przyrodnicze, z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań przestrzennych,

Zaleca się wprowadzenie wytycznych zapewniających mieszkańcom jednostki osadniczej pieszy dostęp o zasięgu do 800 m:

1. Do usług podstawowych z zakresu oświaty, handlu, gastronomii, zdrowia, sportu i rekreacji - pozwalających na zaspokojenie większości codziennych potrzeb mieszkańców jednostki,
2. Do węzła komunikacji zbiorowej, szczególnie opartego na komunikacji szynowej. Zachowywanie pomiędzy jednostkami osadniczymi wolnych od zabudowy i zagospodarowania (z wyłączeniem dróg i sieci uzbrojenia terenu) terenów otwartych lub zalesionych. Zaleca się, aby wolne od zabudowy i zagospodarowania przestrzenie otwarte lub zalesione miały szerokość co najmniej 500 m, a w przypadku, gdy odległość ta jest mniejsza niż 500 m zaleca się ograniczenie rozwoju zabudowy na kierunkach, w których mógłby on doprowadzić do dalszego zmniejszenia przestrzeni wolnej od zabudowy pomiędzy jednostkami osadniczymi.

**Rekomenduje się również:**

* Uwzględnianie w studiach gmin obszarów optymalnej lokalizacji nowych inwestycji, wskazanych na rysunku Planu nr 1. Osadnictwo jako terenów lokalizacji budynków lub budowli związanych z prowadzeniem działalności mającej na celu wytwarzanie dóbr i materiałów oraz jako rekomendowanych przedsiębiorcom optymalnych lokalizacji nowych inwestycji w rozumieniu przepisów art, 7 ust. 2 pkt 10 ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji,
* Ograniczenie zabudowy dolin rzecznych (ochrona brzegów rzek przed zabudową, grodzeniem, osuszaniem i niszczeniem szaty roślinnej) w celu zachowania drożności korytarzy ekologicznych i minimalizowania skutków powodzi,
* Realizacje szlaków turystycznych oraz powiązanie ich z zasobami przyrodniczymi i kulturowymi gmin z wykorzystaniem systemów lokalnych szlaków turystycznych,

Dostosowanie rozwoju zaplecza turystyki i rekreacji do zmian klimatu poprzez:

* Realizację transportu zbiorowego w obszarach i ośrodkach o atrakcyjnych turystycznie zasobach przyrodniczych, krajobrazowych i kulturowych, jako standardu ich komunikacyjnej obsługi,
* Uwzględnienie ograniczeń dla rozwoju energetyki wiatrowej wynikających  
   z dokumentu wspomagającego politykę Zarządu Województwa Dolnośląskiego w zakresie energetyki ze źródeł odnawialnych - „Studium przestrzennych uwarunkowań rozwoju energetyki wiatrowej w województwie dolnośląskim",
* Uwzględnienie preferencji dla lokalizacji elektrowni fotowoltaicznych na obszarach:

1. Położonych w sąsiedztwie dróg i linii elektroenergetycznych,
2. Niskim nachyleniu terenu - obszary nizinne,
3. Wysokim nasłonecznieniu,
4. Nieużytków i gleb nieprzydatnych rolniczo, oraz na dachach obiektów wielkopowierzchniowych.

* Planowanie nowych odcinków dróg w sposób minimalizujący negatywne oddziaływanie hałasu na istniejące i planowane obszary podlegające ochronie akustycznej,
* Planowanie terenów nowej zabudowy mieszkaniowej na obszarach znajdujących się poza zasięgiem ponadnormatywnego odziaływania hałasu.

Szczególnie istotnym jest zapewnienie możliwości dostosowania parametrów technicznych dróg do obowiązujących normatywów, w oparciu o realne uwarunkowania terenowe. W miarę możliwości należy ograniczać lokalizację nowych zjazdów oraz skrzyżowań z drogami dojazdowymi i lokalnymi. Obsługa przyległych terenów powinna odbywać się poprzez już istniejące zjazdy, skrzyżowania oraz nowe drogi o klasie co najmniej zbiorczej, a dotyczy to w szczególności dróg klasy technicznej G i GP. W ramach wskazanych korytarzy należy dążyć do realizacji ciągów pieszych lub pieszo-rowerowych zgodnie ze standardami projektowymi i wykonawczymi dla infrastruktury rowerowej województwa dolnośląskiego. W ramach wskazanych ciągów drogowych postuluje się o uwzględnienie rezerw terenowych z uwagi na możliwość ujednolicenia parametrów użytkowych dróg wchodzących w skład danego korytarza.

**Zaleca się również:**

* Włączenie transportu rowerowego w zintegrowany system transportu Gminy, obejmujący różne środki transportu i elementy infrastruktury: kolej aglomeracyjną, autobusy, system kierowania ruchem, parkingi w systemie Bike&Ride, komunikację rowerową i pieszą,
* Uspójnienie, na styku jednostek administracyjnych, przebiegu planowanych tras rowerowych z gminami ościennymi,
* Opracowanie koncepcji sieci tras rowerowych Gminy, stanowiącej składową koncepcji sieci tras rowerowych:

1. Zgodnie ze standardami projektowymi i wykonawczymi dla infrastruktury rowerowej województwa dolnośląskiego,
2. Powiązanej ze szkieletem głównych tras rowerowych, wyznaczonych w Koncepcji sieci głównych tras rowerowych województwa dolnośląskiego, w oparciu o identyfikację głównych źródeł i celów ruchu rowerowego, uwzględniającej system tras rowerowych, w oparciu o identyfikację głównych źródeł i celów ruchu rowerowego,
3. Określanie wytycznych pozwalających uzyskać:

* Wysoki standard zamieszkiwania - odpowiednio dostosowany do lokalnych uwarunkowań właściwych dla terenów miejskich, podmiejskich i wiejskich,
* Odpowiedni klimat zamieszkiwania: nasłonecznienie, przewietrzanie, wilgotność powietrza, nasycenie zielenią,
* Odpowiednią jakość środowiska: - niski poziom zanieczyszczenia powietrza, wody, gleby - w tym zanieczyszczeń hałasem, falami elektromagnetycznymi, światłem nocnym oraz fetorem,
* Dobrą dostępność czasową i przestrzenną do podstawowych usług - opieki nad dziećmi w wieku do lat 3, szkolnictwa, zdrowia, handlu i gastronomii,
* Dobrą dostępność czasową i przestrzenną do terenów sportowych i rekreacyjno-wypoczynkowych i przyosiedlowych, związanych bezpośrednio z terenami mieszkaniowymi,
* Dobrą dostępność do usług ponadpodstawowych,
* Dobrą dostępność do usług wyższego rzędu,
* Dobrą dostępność do miejsc pracy,
* Dobrą dostępność do funkcji turystycznych i rekreacji weekendowej na obszarze WrOF (terenów i obiektów sportowych, terenów rekreacyjno-wypoczynkowych),

1. Otaczanie jednostek osadniczych terenami zadrzewionymi, rekreacyjno-wypoczynkowymi, zieleni urządzonej,
2. Wyodrębnianie na terenach wskazywanych pod rozwój zabudowy lub w ich bezpośrednim sąsiedztwie odrębnych funkcjonalnie, ogólnodostępnych terenów zieleni,
3. Planowanie elementów zielonej infrastruktury z zachowaniem ciągłości na styku z innymi gminami,
4. Na styku jednostek administracyjnych uspójnienie przebiegu szlaków turystycznych z gminami ościennymi,
5. Integrowanie obszarów rozwoju turystyki i rekreacji WrOF z obszarami tworzącymi system Zielonej Infrastruktury,
6. Poprawę dostępności komunikacją zbiorową i rowerową obszarów rozwoju turystyki, sportu i rekreacji w WrOF,
7. Optymalizowanie lokalizacji dużych kompleksów terenów zabudowy usługowej lub produkcyjnej.

Zaleca się, aby kompleksy terenów o łącznej powierzchni przekraczającej 10 ha przeznaczane pod rozwój zabudowy usługowej lub produkcyjnej w miarę możliwości wyznaczać w obrębie wskazanych w planie ogólnym obszarów optymalnej lokalizacji nowych inwestycji lub w odległości do 1000 m od nich – w przypadku braku możliwości wynikających z uwarunkowań lokalnych. Zaleca się, aby obsługa komunikacyjna tych terenów była zapewniona drogą, co najmniej o parametrach drogi klasy zbiorczej, wyposażoną w pas zieleni izolacyjnej, w tym zieleni wysokiej o szerokości co najmniej 3,0 m. Zaleca się aktualizowanie opracowań ekofizjograficznych i inwentaryzacji przyrodniczych, które będą stanowiły podstawę do waloryzacji i wyznaczania terenów cennych przyrodniczo oraz zapewnienia ich ciągłości, w tym wyznaczania lokalnych korytarzy ekologicznych.

**Rekomenduje się również:**

* Ograniczanie przeznaczania gruntów rolnych wysokiej jakości na cele nierolnicze,
* Przeznaczanie pod zalesienia lub zadrzewienia nieużytków i użytków rolnych niskiej jakości, z wyjątkiem cennych przyrodniczo i krajobrazowo obszarów otwartych i siedlisk przyrodniczych oraz obszarów podlegającym przepisom odrębnym (ochrona przeciwpowodziowa, inwestycje energetyczne i inne),
* Preferowanie komunikacji pieszej i rowerowej oraz transportu publicznego jako wiodących rodzajów transportu przy określaniu kierunków rozwoju w zakresie obsługi komunikacyjnej terenów,
* Uwzględnianie zachodzących zmian klimatycznych oraz konieczności optymalnego bilansowania kosztów finansowych, czasowych i przestrzennych transportu oraz zaopatrzenia w energię przy ustalaniu kierunków oraz wytycznych dla rozwoju systemu osadniczego,
* Kształtowanie struktury osadniczej jako sieci zwartych jednostek i osiedli, bez dopuszczania do powstawania luk w zabudowie i rozczłonkowywania zwartych kompleksów otwartej przestrzeni.

Na terenie gminy Międzybórz występują obszary szczególnego zagrożenia powodzią (Q1% i Q10%) wzdłuż rz. Polska Woda w okolicach miejscowości Niwki Książęce, Niwki Kraszowskie, Dąbrowa Kraszowska o raz w sąsiedztwie stawów na południowo-zachodnim krańcu gminy, co wiąże się z rekomendacjami podjęcia wszelkich działań związanych z ich zabezpieczeniem. W granicach obszarów szczególnego zagrożenia powodzią obowiązują zakazy wynikające z art. 77 ustawy z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1087 ze zm.) oraz w przypadku lokalizowania na obszarach szczególnego zagrożenia powodzią m.in. nowych obiektów budowlanych oraz gromadzenia ścieków, niezbędne jest uzyskanie pozwolenia wodnoprawnego zgodnie z art. 390 ust. 1 ustawy - Prawo wodne. Tereny znajdujące się w ramach obszarów szczególnego zagrożenia powodzią podlegają określonemu zagospodarowaniu, gdzie zgodnie z art. 166 ust. 10 ustawy jw. planowane zagospodarowanie nie może m.in. naruszać ustaleń planu zarządzania ryzykiem powodziowym czy stanowić zagrożenie dla ochrony zdrowia ludzi czy środowiska oraz utrudniać zarządzanie ryzykiem powodziowym. Należy zatem uwzględnić następujące zagadnienia gospodarki wodnej związane z przeciwdziałaniem skutkom suszy poprzez podjęcie działań mających na celu zwiększenie retencji wodnej na terenach:

* + Zurbanizowanych, poprzez tworzenie stref buforowych wzdłuż cieków, ochronę i odtwarzanie oczek wodnych, małych urządzeń piętrzących (zastawki, małe progi, przetamowania), retencjonowanie wody w już istniejących zbiornikach i rowach oraz zachęcanie do wykonywania nowych zbiorników wodnych. Wdrożenie tych działań możliwe jest przez wprowadzanie odpowiednich zapisów w dokumentach planistycznych.
  + Rolnych, poprzez tworzenie zadrzewień śródpolnych, pasów buforowych, zachowanie oraz wykorzystanie morfologii terenów rolniczych dla odtworzenia śródpolnych oczek wodnych, mokradeł, bagien, torfowisk, stref przybrzeżnych rzek oraz zbiorników wodnych, utrzymywanie lub odtwarzanie zadarnionych skarp, stoków o znacznym nachyleniu (zadarnionych stref buforowych) w celu ochrony przed erozją, spowolnienia lub rozproszenia spływu wód powierzchniowych oraz wzmacniania retencji wodnej gleb, zrównoważone nawożenie – prawidłowe gospodarowanie nawozami naturalnymi bezpośrednio wpływa na poprawę dostępności wody, wzbogacanie gleby w próchnicę - najbardziej istotną cechą gleb z wysoką zawartością próchnicy jest ich znaczący wpływ na zwiększenie odporności na stres suszy rolniczej roślin bytujących na takim stanowisku, zwiększenie udziału Trwałych Użytków Zielonych (TUZ) w ogólnym areale terenów rolniczych.

Na terenie Gminy występują cieki naturalne i należy podejmować starania o zabezpieczenie stanu infrastruktury melioracji. Należy nadmienić, że stosownie do art. 205 ustawy Prawo wodne, utrzymywanie urządzeń melioracji wodnych należy do zainteresowanych właścicieli gruntów, a jeżeli urządzenia te są objęte działalnością spółki wodnej działającej na terenie gminy lub związku spółek wodnych, w którym jest zrzeszona spółka wodna działająca na terenie gminy – do tej spółki lub tego związku spółek wodnych. Obowiązek ten obejmuje eksploatację, konserwację oraz remont w celu zachowania funkcji urządzeń wodnych. W przypadku konieczności wykonania urządzeń wodnych jak również urządzeń melioracji wodnych (w tym ich odbudowy, rozbudowy, przebudowy lub rozbiórki tych urządzeń), stosownie do art. 388 ust. 1 ww. ustawy wymagane jest uzyskanie odpowiedniej zgody wodnoprawnej. Z uwagi na występowanie cieków o charakterze naturalnym zastosowanie ma art. 232 ust. 1 Prawa wodnego „zakazuje się grodzenia nieruchomości przyległych do publicznych śródlądowych wód powierzchniowych oraz do brzegu wód morskich i morza terytorialnego w odległości mniejszej niż 1,5 m od linii brzegu, a także zakazywania lub uniemożliwiania przechodzenia przez ten obszar.



# 5. SYSTEM REALIZACJI

Skuteczna realizacja wyznaczonych celów i kierunków działań dokumentu *Strategii* zależeć będzie od prawidłowego ustanowienia systemu zarządzania procesami rozwojowymi i włączenia w te działania szerokiego grona interesariuszy wszystkich szczebli administracji publicznej oraz sektora pozarządowego i gospodarczego. Poza określeniem systemu instytucjonalnego równie ważne będzie zarysowanie warunków organizacyjnych dla wdrażania, monitorowania, aktualizacji i ewaluacji Strategii. Ze względu na długoterminową perspektywę wdrażania Strategii opisano główne założenia systemu, a szczegółowe rozwiązania będą ustalane według potrzeb wraz z postępem prac.

## 5.1. System wdrażania

Wdrażanie *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035* stanowić będzie proces ciągły, wymagający monitoringu zmian prawnych, gospodarczych, politycznych oraz elastyczności w dostosowaniu się do możliwości w zakresie uzyskiwania zewnętrznych środków finansowych. Uzależnione będzie ono także od aktualnych i przyszłych uwarunkowań organizacyjnych oraz finansowych Gminy. Realizacja określonej w *Strategii* wizji rozwoju i celów strategicznych wymaga zaangażowania i szerokiej współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi samorządu terytorialnego, instytucjami kultury, sportu i rekreacji, edukacji, pomocy społecznej, podmiotami gospodarczymi, instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami pozarządowymi oraz społecznością lokalną, a także sąsiadującymi jednostkami samorządowymi. Oparta na partnerskich relacjach współpraca jest gwarantem sukcesu realizacji *Strategii*. Mieszkańcy Gminy, przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe są jednocześnie adresatami celów strategicznych i przypisanych im kierunków działania, jak również istotnym partnerem w ich realizacji. Dlatego obszary strategicznej interwencji odnoszą się do wszystkich interesariuszy, na co wskazuje poniższa tabela.

Tabela 5 Udział interesariuszy we wdrażaniu poszczególnych obszarów strategicznej interwencji na terenie Gminy Międzybórz na lata 2025-2035

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| OBSZARY STRATEGICZNEJ INTERWENCJI | **WYMIAR GOSPODARCZY** | **WYMIAR PRZESTRZENNY** | **WYMIAR SPOŁECZNY** |
| INTERESARIUSZE |
| środowisko | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| dzieci | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| młodzież, studenci | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| dorośli | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| seniorzy | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| mieszkańcy | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| turyści | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| przedsiębiorcy | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| inwestorzy | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| rolnicy | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| organizacje pozarządowe | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| administracja publiczna | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |

Źródło: opracowanie własne

Dokument *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz 2025-2035* określa cele strategiczne i kierunki działania istotne dla rozwoju i poprawy jakości życia na terenie Gminy. W strategii wskazane zostały konkretne cele i kierunki działania przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w zakresie ich realizacji.

## 5.2. Podmioty odpowiedzialne za wdrożenie *Strategii*

Wdrażanie celów i kierunków działań *Strategii* polegać będzie przede wszystkim na koordynacji współpracy pomiędzy zaangażowanymi w ten proces podmiotami, tj.:

Radą Gminy, która odpowiada za:

* zatwierdzenie *Strategii*,
* zatwierdzenie zmian *Strategii*,
* zatwierdzenie raportów z realizacji *Strategii*,
* nadzór nad postępami i efektami wdrażania poprzez zatwierdzanie rocznego raportu o stanie Gminy, który zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym obejmuje podsumowanie działalności w zakresie realizacji *Strategii*.

Burmistrz Gminy, który odpowiada za:

* nadzór nad realizacją celów i kierunków działań przyjętych w *Strategii*,
* zapewnienie środków finansowych na realizację celów i kierunków działań przyjętych w *Strategii* poprzez uwzględnienie ich w budżecie Gminy, jak również poprzez pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania,
* monitoring, ocenę realizacji oraz opracowanie zmian *Strategii*,
* opracowywanie raportów z realizacji *Strategii*,
* inicjowanie procedury zmiany *Strategii*.

Interesariuszami wdrażania *Strategii*, którzy odpowiadają za:

* realizację zadań wynikających ze *Strategii*,
* wnioskowanie o zmiany w *Strategii,*
* dostarczanie danych do monitorowania oraz oceny wdrażania *Strategii*.

Proces monitorowania *Strategii* prowadzony będzie poprzez następujące działania:

* zbieranie i analizę danych ilościowych i jakościowych wybranych wskaźników, w szczególności opisanych w rozdziale *Oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki ich osiągnięcia,*
* przygotowanie i przedkładanie raportów z przebiegu realizacji *Strategii* w ramach raportu o stanie Gminy, zgodnie z art. 28a ustawy o samorządzie gminnym**.**

Monitorowanie umożliwi bieżącą ocenę realizacji zaplanowanych celów i kierunków działań Strategii i dostarczy danych do działań ewaluacyjnych.

Organem nadzorującym wdrażanie *Strategii* jest Burmistrz Gminy Międzybórz.

Tabela 6 Jednostki odpowiedzialne za wdrożenie Strategii

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nazwa** | **Jednostka odpowiedzialna** | **Produkt** | **Termin** |
| **Nadzór** | Burmistrz Gminy Międzybórz | Nadzór | na bieżąco do 2035 |
| **Wdrażanie** | Burmistrz Gminy Międzybórz | realizacja celów strategicznych | na bieżąco do 2035 |
| Burmistrz Gminy Międzybórz | realizacja kierunków, działań i inwestycji | na bieżąco do 2035 |
| **Monitoring** | Burmistrz Gminy Międzybórz | Raport o stanie Gminy | co roku w terminie do 31 maja |
| **Ocena stanu realizacji** | Burmistrz Gminy Międzybórz | Raport z realizacji Strategii | co 4 lata, końcowy raport w roku 2035 |
| **Aktualizacja / Zmiana** | Burmistrz Gminy Międzybórz | projekt aktualizacji / zmiany strategii | na podstawie oceny stanu realizacji |

Źródło: opracowanie własne

W realizację *Strategii* w sposób pośredni, we współpracy lub poprzez inspirowanie, wspieranie i koordynowanie realizacji przedsięwzięć, zaangażowani będą Partnerzy zewnętrzni – partnerzy społeczno-gospodarczy, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, instytucje badawczo-naukowe, przedsiębiorcy, mieszkańcy i inni. Wśród partnerów w realizacji strategii wymienić należy także: organy administracji szczebla regionalnego i krajowego, sąsiadujące jednostki administracji publicznej, służbę zdrowia, policję, straż pożarną i innych. Partnerzy zewnętrzni będą partycypować w procesie realizacji *Strategii* w zakresie zgodnym z celami i priorytetami swojej działalności. Proces wdrażania *Strategii* w znacznym stopniu uwzględnia zagadnienie partycypacji społecznej, rozumianej jako czynne włączanie społeczności lokalnych w jej realizację. Włączenie w proces opracowania strategii mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i innych miało również istotne znaczenie mające na celu dostosowanie dokumentu *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035* do ich potrzeb oraz lokalnych realiów.

Zasady opracowania i wdrażania *Strategii* to:

* równość Partnerów,
* wielopoziomowe zarządzanie,
* określony system współpracy i podział kompetencji,
* przejrzyste zasady komunikacji,
* partycypacja społeczna,
* transparentność, uczciwość, odpowiedzialność i zaangażowanie.

Spójność celów zapisanych w *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035* z celami określonymi w strategicznych dokumentach o randze krajowej, regionalnej i ponadlokalnej, ma istotne znaczenie, ponieważ pozwoli korzystać z efektów synergii wynikającej z uczestnictwa w programowaniu i realizacji zamierzeń w kooperacji z otoczeniem. W ramach analizy zbieżności celów zweryfikowano następujące dokumenty: *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do 2020 roku z perspektywą do 2030 roku (SOR), Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR), Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO)*. Cele strategiczne określone w *Strategii* są spójne z podstawowymi dokumentami strategicznymi zarówno na szczeblu krajowym, regionalnym.

Tabela 7 Spójność celów Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 z celami określonymi w strategicznych dokumentach o randze krajowej i regionalnej

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cele strategiczne** | **SOR** | **KPO** | **KSRR** | **Strategia WD** |
| * 1. Przedsiębiorczy Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Cyfrowy Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Innowacyjny Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Zielony Międzybórz | - | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Przyjazny Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Profesjonalny Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Aktywny Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |
| * 1. Bezpieczny Międzybórz | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru | Znacznik wyboru |

Źródło: opracowanie własne

Tabela 8 Macierz wdrażania

| **Cele strategiczne i priorytety** | **Jednostka odpowiedzialna za koordynację i realizację** | | **Rodzaje beneficjentów, w tym uprawnionych** | **Źródła finansowania** | **Termin realizacji** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cel strategiczny 1. Przedsiębiorczy Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 1.1.: Rozwój przedsiębiorczości, w tym tworzenie lepszych warunków prawnych, organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne CP5 | **2035** |
| **Kierunek działania 1.2.: Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu** | **2035** |
| **Cel strategiczny 2. Cyfrowy Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 2.1.: Poprawa łączności cyfrowej** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |
| **Kierunek działania 2.2.: Rozwój oraz upowszechnianie e-administracji, z uwzględnieniem zwiększenia zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej** | **2035** |
| **Cel strategiczny 3. Innowacyjny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 3.1.: Rozwój i wsparcie podejścia innowacyjnego** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |
| **Cel strategiczny 4. Zielony Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 4.1.: Kształtowanie świadomości mieszkańców Gminy w zakresie ekologii** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej  - Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej w Międzyborzu Sp. z o.o. | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |
| **Kierunek działania 4.2: Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz ochrona zasobów przyrodniczych** | **2035** |
| **Kierunek działania 4.3.: Poprawa estetyki Gminy** | **2035** |
| **Cel strategiczny 5. Przyjazny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 5.1.: Dbałość o ochronę zdrowia mieszkańców Gminy** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej  - Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury (MGOK) w Międzyborzu  - Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Międzybórz | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |
| **Kierunek działania 5.2.: Wsparcie, integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych, starszych i potrzebujących** | **2035** |
| **Kierunek działania 5.3.: Poprawa warunków życia mieszkańców Gminy** | **2035** |
| **Cel strategiczny 6. Profesjonalny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 6.1.: Profesjonalizacja usług samorządu** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |
| **Cel strategiczny 7. Aktywny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 7.1.: Aktywizacja mieszkańców Gminy** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej  - Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury (MGOK) w Międzyborzu  - Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy Międzybórz | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |
| **Kierunek działania 7.2.: Rozwój mieszkańców i ich współpracy** | **2035** |
| **Cel strategiczny 8. Bezpieczny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 8.1.: Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa mieszkańców i odwiedzających** | **Burmistrz Gminy Międzybórz** | - Wydział Finansowy i Podatków,  - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego,  - Wydział Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych  - Wydział Organizacyjno-Administracyjny  - Wydział Spraw Obywatelskich i Obrony Cywilnej  - Komendant Gminny OSP | −JST  −jednostki organizacyjne JST  −jednostki współpracujące  −mieszkańcy  −organizacje pozarządowe  −przedsiębiorcy  −inni | JST, środki krajowe i europejskie, środki prywatne, inne  CP5 | **2035** |

Źródło: opracowanie własne

## 5.3. Instrumenty wdrażania

W celu zwiększenia efektywności i skoordynowania wdrażania *Strategii* i realizacji usług publicznych wskazuje się system instrumentów jej wdrażania. Ma on za zadanie zwiększenie spójności i zmniejszenie liczby funkcjonujących dokumentów, w celu ułatwienia realizacji określonych celów i kierunków działania oraz zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych. Wdrażanie *Strategii* będzie wymagać stopniowego dostosowywania i aktualizowania lokalnych dokumentów strategicznych do jej zapisów pod kątem spójności celów i projektów. Dla każdego z wyróżnionych celów strategicznych mogą być tworzone zintegrowane dokumenty o charakterze kierunkowym lub wykonawczym. Powstanie tych dokumentów może być wymagane przepisami prawa lub może stanowić odpowiedź na zdiagnozowane na obszarze Gminy potencjały i wyzwania. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych obejmują tworzenie długookresowych polityk oraz średniookresowych i krótkookresowych programów lub planów zgodnych ze *Strategią Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035*, w postaci: syntetycznych i zwięzłych dokumentów tekstowych, napisanych przejrzystym językiem, zrozumiałym dla osób niebędących specjalistami w danej dziedzinie, obejmujących: syntetyczną diagnozę strategiczną, cele strategiczne i operacyjne, kierunki działania, system realizacji, monitoringu i ewaluacji.

Tabela 9 Dokumenty powiązane ze Strategią

| **Cele strategiczne** | **SOR** | **KPO** | **KSRR** | **SRWD** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Przedsiębiorczy Międzybórz, Innowacyjny Międzybórz | II |  | 2.2., | 1.1., 1.2., 1.3., 2.2., 3.1., 3.6., 4.2., 4.5., 5.1., 5.3. |
| Cyfrowy Międzybórz, Bezpieczny Międzybórz | II | III  komponent A, D | 1.5., 2.1., 3.3., | 2.2., 2.3., 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5., 3.6., 4.5., 5.3. |
| Profesjonalny Międzybórz | I, II | I  komponent A, B, C | 1.5., 2.2., 2.3., | 1.1., 1.2., 1.3., 2.3., 3.3., 5.2., 5.3. |
| Zielony Międzybórz | II, III |  | 3.1., 3.2., | 1.1., 2.3., 3.1., 5.3. |
| Przyjazny Międzybórz, Aktywny Międzybórz | II, III |  | 3.1., 3.2., | 1.1., 2.3., 3.1., 5.3. |

Źródło: opracowanie własne

Dla usprawnienia procesu wdrażania i monitoringu, przyjmuje się zastosowanie przedstawionego poniżej formularza:

Tabela 10 Karta projektu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KARTA PROJEKTU**  **realizowanego w ramach Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035** | | |
| **NAZWA PROJEKTU** |  |
| **ZGODNOŚĆ ZE STRATEGIĄ** |  |
| Cel strategiczny |  |
| Cel operacyjny |  |
| Kierunek działania |  |
| Nazwa dokumentu wdrożeniowego |  |
| Nazwa podstawy prawnej realizacji | ustawa/rozporządzenie/uchwała rady Gminy/zarządzenie/inne |
| PROJEKT |  |
| Cel projektu |  |
| Opis |  |
| Termin realizacji | miesiąc rok – miesiąc rok |
| Obszar realizacji | obszar Gminy/miejscowość/ulica/inne |
| Koszt [zł] |  |
| Źródło finansowania [zł] | budżet Gminy Międzybórz /budżet Państwa/środki Unijne/krajowe (inne niż UE)/partnerstwo publiczno-prywatne/inne |
| **REALIZACJA** |  |
| Nazwa jednostki realizującej |  |
| **WSKAŹNIKI** |  |
| Wskaźniki rezultatu | nazwa wskaźnika [jednostka] |
| Wskaźniki oddziaływania | nazwa wskaźnika [jednostka] |
| Wskaźniki produktu | nazwa wskaźnika [jednostka] |
| **KONTAKT** |  |
| Dane osoby sporządzającej kartę projektu | imię i nazwisko/stanowisko/nr telefonu/e-mail |
| Dane osoby odpowiedzialnej za realizację projektu | imię i nazwisko/nazwa jednostki/adres jednostki /stanowisko/nr telefonu/e-mail |

Źródło: opracowanie własne

## 5.4. Ramy finansowe i źródła finansowania

Jednym z warunków realizacji celów zawartych w niniejszej Strategii jest pozyskanie i zabezpieczenie środków finansowych na realizację zaplanowanych kierunków działań i projektów.

Źródłem finansowania działań przewidzianych do realizacji w *Strategii* będą:

* budżet Gminy Międzybórz,
* budżet Wojewody,
* budżet Samorządu Województwa,
* fundusz pracy,
* projekty systemowe i konkursowe w ramach środków budżetu państwa,
* środki z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
* środki z Unii Europejskiej,
* środki krajowe,
* środki pomocowe pozyskiwane przez interesariuszy uczestniczących w realizacji *Strategii*,
* środki własne interesariuszy uczestniczących w realizacji *Strategii*.

Skuteczność wyznaczonych działań zależy zarówno od środków finansowych posiadanych przez gminę, jak i efektywności w ich dalszym pozyskiwaniu. Strategia jest podstawą skutecznego pozyskiwania środków finansowych z budżetu państwa i funduszy Unii Europejskiej, dla których stanowi potencjalne uzasadnienie. Jako uzupełnienie środków gminnych należy wskazać aktywną współpracę z partnerami społecznymi, w tym organizacjami pozarządowymi, które niejednokrotnie mają szersze możliwości ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe.

Ramy finansowe realizacji *Strategii* określać będzie budżet Gminy. Ze względów formalnych i praktycznych nie ma możliwości określenia pozabudżetowych ram finansowania *Strategii*, w szczególności w zakresie podmiotów spoza sektora finansów publicznych.

Wdrażanie *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035* stanowi obszar wielostronnej współpracy administracji publicznej, podmiotów gospodarczych, instytucji oraz mieszkańców, co przekłada się na szerokie spektrum możliwych źródeł finansowania jej realizacji, a wieloletnia perspektywa wymaga uwzględnienia wielu instrumentów finansowych.

Prognozowane dochody Gminy w podziale na dochody bieżące i majątkowe przedstawiono poniżej w Tabeli 11.

Tabela 11 Prognoza dochodów Gminy Międzybórz

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rok** | **Dochody ogółem** | **Dochody bieżące** | **Dochody majątkowe** |
| 2024 | 47794169,40 | 33435147,45 | 14359021,95 |
| 2025 | 52653889,00 | 33694865,00 | 18959024,00 |
| 2026 | 26 250 000,00 | 26 000 000,00 | 250 000,00 |
| 2027 | 26 450 000,00 | 26 200 000,00 | 250 000,00 |
| 2028 | 27 500 000,00 | 27 250 000,00 | 250 000,00 |
| 2029 | 27 750 000,00 | 27 500 000,00 | 250 000,00 |
| 2030 | 27 850 000,00 | 27 600 000,00 | 250 000,00 |
| 2031 | 27 950 000,00 | 27 700 000,00 | 250 000,00 |
| 2032 | 28 150 000,00 | 27 800 000,00 | 350 000,00 |
| 2033 | 28 150 000,00 | 27 800 000,00 | 350 000,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały VI/27/2024 Rady Miejskiej w Międzyborzu z dnia 29 sierpnia 2024 r. w sprawie przyjęcia wieloletniej prognozy finansowej Gminy Międzybórz



Rysunek 10 Wykres prognozy dochodów Gminy Międzybórz

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały VI/27/2024 Rady Miejskiej w Międzyborzu z dnia 29 sierpnia 2024 r. w sprawie przyjęcia wieloletniej prognozy finansowej Gminy Międzybórz

Prognozę wydatków Gminy w podziale na wydatki bieżące i majątkowe przedstawiono poniżej w Tabeli 12.

Tabela 12 Prognoza wydatków Gminy Międzybórz

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rok** | **Wydatki ogółem** | **Wydatki bieżące** | **Wydatki majątkowe** |
| 2024 | 50976956,07 | 33212408,78 | 17764547,29 |
| 2025 | 54804529,00 | 30921315,00 | 2388321,00 |
| 2026 | 24 748 605,00 | 24 498 605,00 | 250 000,00 |
| 2027 | 25 067 500,00 | 24 600 000,00 | 467 500,00 |
| 2028 | 25 900 000,00 | 25 600 000,00 | 300 000,00 |
| 2029 | 26 150 000,00 | 25 800 000,00 | 350 000,00 |
| 2030 | 26 250 000,00 | 26 000 000,00 | 250 000,00 |
| 2031 | 26 250 000,00 | 26 000 000,00 | 250 000,00 |
| 2032 | 26 450 000,00 | 26 200 000,00 | 250 000,00 |
| 2033 | 26 750 000,00 | 26 600 000,00 | 150 000,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały VI/27/2024 Rady Miejskiej w Międzyborzu z dnia 29 sierpnia 2024 r. w sprawie przyjęcia wieloletniej prognozy finansowej Gminy Międzybórz



Rysunek 11 Wykres prognozy wydatków Gminy Międzybórz

Źródło: opracowanie własne na podstawie Uchwały VI/27/2024 Rady Miejskiej w Międzyborzu z dnia 29 sierpnia 2024 r. w sprawie przyjęcia wieloletniej prognozy finansowej Gminy Międzybórz

Szansą dla pełnej realizacji kierunków działań wyznaczonych przez *Strategię* są więc zewnętrzne źródła finansowania, w tym pochodzące z regionalnych, krajowych i europejskich instytucji, programów, funduszy i instrumentów finansowych. Istotny czynnik decydujący o pełnym osiągnięciu zakładanych celów strategicznych stanowić będzie aktywność Urzędu Miasta i Gminy Międzybórz w pozyskiwaniu środków zewnętrznych niezbędnych do wsparcia finansowego *Strategii*, co wymagać będzie stałego ich monitorowania i aktywnego uczestnictwa w ich pozyskiwaniu oraz odpowiedniego przygotowania pracowników w zakresie opracowywania wniosków aplikacyjnych, pochodzących ze środków Unii Europejskiej, zwłaszcza z Programu Fundusze Europejskie dla Dolnego Śląska na lata 2021-2027, ale również innych programów dostępnych w perspektywie finansowej 2021-2027.

## 5.5. System monitorowania i ewaluacji

Efektywnej realizacji *Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035* służyć będzie element zarządzania procesem strategicznym w postaci systemu monitoringu w zakresie stopnia realizacji celów strategicznych oraz rzeczowo-finansowego wykonania kierunków działań. Proces monitoringu będzie polegał na systematycznej obserwacji zmian zachodzących w ramach wdrażania określonych celów strategicznych. Ponadto analiza i interpretacja danych pozwolą na dostosowanie podejmowanych działań do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych i zdiagnozowanych potrzeb.

**Poziomy monitoringu**

Monitoring realizacji Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 będzie prowadzony na dwóch poziomach:

* Celów strategicznych według stopnia realizacji zestawu wskaźników rezultatu i oddziaływania oraz analizy danych zastanych,
* Priorytetów inwestycyjnych – na podstawie zestawu wskaźników produktu oraz informacji na temat realizacji rzeczowej i finansowej zadań, projektów strategicznych i komplementarnych.

**System sprawozdawczości**

Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym, corocznie w terminie do 31 maja Burmistrz Gminy Międzybórz, składa Radzie Gminy Raport o stanie Gminy, zawierający podsumowanie działalności w zakresie realizacji *Strategii* w roku poprzedzającym. Dokumentem pomocnym w procesie monitoringu i ewaluacji będzie Raport z realizacji Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035, który będzie opracowywany w połowie okresu obowiązywania *Strategii* w celu weryfikacji skuteczności realizacji określonych w niej celów strategicznych lub w razie konieczności wynikającej ze zmieniających się okoliczności. Jednostką odpowiedzialną za koordynację monitoringu czyni się Urząd Miasta i Gminy - Wydział Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego. Instrumenty monitoringu, w postaci raportów, poprzez Strategiczną Kartę Wyników i informację nt. działań wykonanych w toku wdrażania *Strategii*, będą wskazywać stan jej realizacji i stanowić podstawę do podejmowania ewentualnych działań korygujących.

Tabela 13 Jednostki odpowiedzialne za system monitoringu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nazwa** | **Jednostka odpowiedzialna** | **Produkt** | **Termin** |
| **Monitoring** | Urząd Miasta i Gminy | Raport o stanie Gminy | co roku w terminie do 31 maja |
| **Ocena stanu realizacji** | Urząd Miasta i Gminy | Raport z realizacji Strategii | co 4 lata oraz raport końcowy w 2035 roku |

Źródło: opracowanie własne

**Strategiczna Karta Wyników** (SKW) to koncepcja monitorowania strategii w długoterminowej perspektywie, wykorzystująca spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu. Zakłada ona przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji wizji i misji, i służy do zapewnienia spójności między celami, a podejmowanymi działaniami, kontroli efektów działań strategicznych i oddziaływania motywującego. Na Strategiczną Kartę Wyników składają się perspektywy:

* finansowa – obejmująca wskaźniki budżetowe, umożliwiające ocenę efektów finansowych wdrożonej strategii, określająca wpływ sposobu realizowanej strategii na kondycję ekonomiczną,
* interesariuszy – prezentująca obszary, w których plan strategiczny wskazuje konkurencję i wykorzystuje wskaźniki odzwierciedlające udział w obsłudze klientów, poziom ich zadowolenia,
* procesów wewnętrznych – przedstawiona za pomocą wskaźników odnoszących się do procesów tworzących wartość dla interesariuszy,
* rozwoju/wzrostu – przedstawiona za pomocą wskaźników prezentujących podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | Perspektywa finansowa | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | Jakie wyniki finansowe świadczą, że odnieśliśmy sukces finansowy? | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | C | M | W | D |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Perspektywa Klienta | | | |  | **WIZJA, MISJA**  **PLAN STRATEGICZNY** | | | |  | Perspektywa procesów wewnętrznych | | | |
| Jak powinni nas postrzegać interesariusze, abyśmy mogli zrealizować naszą wizję? | | | |  |  | Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby interesariusze byli zadowoleni? | | | |
| C | M | W | D |  |  | C | M | W | D |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | Perspektywa rozwoju/wzrostu | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | W jaki sposób zwiększać zdolność rozwoju/wzrostu, aby zrealizować naszą wizję? | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | C | M | W | D |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Rysunek 12 Perspektywy Strategicznej Karty Wyników (SKW)

C – cele, M – mierniki, W – wielkości celów, D – działania.

Źródło: opracowanie własne

**System wskaźników**

System monitoringu poprzez zestaw wskaźników, mierzalnych i dostępnych w statystyce publicznej i wewnętrznym systemie sprawozdawczości Urzędu Gminy, których przykłady wskazano poniżej, umożliwi efektywne monitorowanie procesu wdrażania Strategii:

* wskaźniki oddziaływania – długookresowy wynik realizacji strategii,
* wskaźniki rezultatu – bezpośredni wpływ zrealizowanego produktu na otoczenie społeczno- ekonomiczne, uzyskany natychmiast po zakończeniu projektu,
* wskaźniki produktu – bezpośredni, materialny efekt realizacji przedsięwzięcia mierzony konkretnymi wielkościami.

**Aktualizacja i zmiana**

Aktualizacje oraz zmiany *Strategii* będą dokonywane Uchwałą Rady Miejskiej na wniosek Burmistrza. Podstawą ewentualnych zmian będą wyniki Raportów z realizacji *Strategii* oraz wnioski *Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju.*

**Ewaluacja Strategii**

W związku z postanowieniami art. 10f ust. 5 ustawy o samorządzie gminnym – Strategia podlega aktualizacji, jeżeli wymaga tego sytuacja społeczna, gospodarcza lub przestrzenna Gminy albo gdy jest to konieczne dla zachowania jej spójności ze strategią rozwoju województwa. Realizowane będą następujące rodzaje ewaluacji:

1. **Ewaluacja ex-post**

Po zakończeniu okresu realizacji *Strategii* zostanie przeprowadzona ewaluacji *ex-post*. Jest to badanie podsumowujące, którego głównym celem jest określenie trwałości zrealizowanych działań oraz stopnia ich oddziaływania. Istotną rolę odgrywa odniesienie się do założonych w *Strategii* celów oraz ocena, na ile udało się je osiągnąć. Wyniki ewaluacji *ex-post* służą nie tylko kompleksowemu podsumowaniu realizacji *Strategii*, lecz również powinny stanowić istotne źródło informacji w strategicznym planowaniu interwencji publicznych w kolejnych latach. Decyzję o przeprowadzeniu ewaluacji ex-post podejmie Burmistrz Gminy.

1. **Ewaluacja on-going (według potrzeb)**

Ocena realizacji *Strategii* typu on-going może zostać przeprowadzona w każdym momencie jej wdrażania, w sytuacji, gdy nastąpi konieczność potwierdzenia występowania przesłanek, o których mowa art. 10f ust.5 ustawy o samorządzie gminnym. O potrzebie przygotowania ewaluacji on-going zdecyduje Burmistrz Gminy.

Za dokumenty wykonawcze uznaje się plany, programy, do których kompetencje do zatwierdzenia z tytułu przepisów prawa ma Rada Miejska lub Burmistrz. Zaprezentowane wytyczne mają zastosowanie do dokumentów wykonawczych opracowywanych lub aktualizowanych po dacie przyjęcia *Strategii*.

1. Dla wszystkich dokumentów wykonawczych w części dotyczącej monitoringu (jeżeli dotyczy) zaleca się uwzględnienie odpowiednich wskaźników osiągnięcia rezultatu, które zostały wskazane w rozdziale pn. *Oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki ich osiągnięcia*.
2. Dla wszystkich dokumentów wykonawczych w części dotyczącej ich zarządzania (jeżeli dotyczy) zaleca się włączenie interesariuszy *Strategii* w procesy przepływu informacji w zakresie opracowania i wdrażania przedmiotowych planów i programów.
3. Dla wszystkich dokumentów wykonawczych w części dotyczącej ich realizacji zaleca się wskazanie spójności tych dokumentów z niniejszą *Strategią*.
4. Dla wszystkich dokumentów wykonawczych zaleca się uwzględnienie działań/projektów wynikających z adekwatnych kierunków działań wskazanych w przedmiotowej *Strategii.*
5. Dokumenty wykonawcze powinny być napisane możliwie przejrzystym językiem, zrozumiałym dla osób niebędących specjalistami w danej dziedzinie.

Tabela 14 Strategiczna Karta Wyników Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035

| **Perspektywa** | **Cel** | **Nazwa wskaźnika** | **Źródło** | **Jednostka** | **Wartość bazowa 2025** | **Wartość docelowa 2035** | **Termin realizacji** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Finansowa** | 1. | dochody ogółem | GUS | Urząd Miasta i Gminy | 42 978 990,09 | **▲** | 2035 |
| 1. | udział dochodów własnych ogółem | GUS | Urząd Miasta i Gminy | 13 489 190,46 | **▲** | 2035 |
| **Interesariuszy** | 3. | noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych ogółem na 10 tys. Mieszkańców | GUS | Urząd Miasta i Gminy | 333 | **▲** | 2035 |
| **Procesów wewnętrznych** | 3. | liczba zrealizowanych wspólnych projektów rozwojowych z innymi podmiotami | UMiG | Urząd Miasta i Gminy |  | **▲** | 2035 |
| **Rozwoju/ wzrostu** | 1. | dochody własne - udziały w podatkach stanowiących dochody budżetu państwa podatek dochodowy od osób fizycznych na 1 mieszkańca | GUS | Urząd Miasta i Gminy | 870 | **▲** | 2035 |

Źródło: opracowanie własne

## 5.6. System zarządzania ryzykiem

**Zarządzanie ryzykiem** w procesie wdrażania Strategii obejmuje proces, na który składa się identyfikacja czynników ryzyka, która powinna być systematycznie powtarzana podczas realizacji projektu. Zdefiniowane ryzyka powinny zostać poddane kwalifikacji polegającej na ocenie i określeniu: rodzaju ryzyka, prawdopodobieństwa jego wystąpienia, istotności, przewidywanych skutków w przypadku wystąpienia oraz wskazaniu reakcji na ryzyko. Uwzględnienie zarządzania ryzykiem w procesie planowania strategicznego pozwala na ograniczenie nieprzewidzianych okoliczności mogących mieć wpływ na realizację założonych celów. Umożliwia ono podejmowanie z wyprzedzeniem działań pozwalających ograniczyć wystąpienia ryzyka i jego wpływu na planowane do realizacji zadania. Systematyczny monitoring obejmować powinien już zidentyfikowane czynniki ryzyka, jak również nowe, mogące pojawić się w przyszłości.

Analiza możliwych do wystąpienia ryzyka, mogących mieć wpływ na realizację dokumentu *Strategii*, jego poszczególnych celów, jak i kierunków działania, zawarta w rejestrze ryzyk w tabeli poniżej, objęła: wskazanie kategorii ryzyka, tj. jego źródeł i przyczyn, przewidywanych skutków.

W 5-stopniowej skali oszacowano prawdopodobieństwa jego wystąpienia (od 1-znikome do 5-bardzo wysokie) oraz skutki (od 1-nieznaczne do 5-krytyczne), a istotność ryzyka wyliczona została jako iloczyn dwóch ww. czynników. Określenie reakcja na ryzyko objęło natomiast następujące kategorie: unikanie (U), łagodzenie (Ł), transfer (T), akceptacja (A), działanie (D), ograniczanie (O) i wycofanie (W).

Tabela 15 Rejestr ryzyk dla realizacji Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035

| **Lp.** | **Kategoria** | **Nazwa ryzyka** | **Przewidywane skutki** | **Analiza ryzyka\*** | | | **Reakcja na ryzyko wraz z zakresem planowanych działań** | | **Właściciel ryzyka** | **Data redukcji** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **P** | **S** | **I** |
| **I.** | **Ryzyka zewnętrzne** | | | | | | | | | |
| 1. | Polityczne, ekonomiczne, organizacyjne | Zmiana koniunktury gospodarczej | Ograniczenie dochodów, w tym własnych JST / zwiększenie kosztów kredytu w wyniku obniżenia ratingu Polski / zmniejszenie wydatków na realizację strategii / ograniczenie zakresu realizacji Strategii | 4 | 4 | 16 | O | * Stałe monitorowanie danych ekonomicznych oraz dochodów własnych i kosztów działalności | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Weryfikacja realizowanych działań, * Opracowanie i wdrożenie planu wdrażania umożliwiającego realizację Strategii przy uwzględnieniu zachodzących zmian i ograniczeń, intensyfikacja współpracy i pozyskiwania środków zewnętrznych. |
| 2. | Polityczne, legislacyjne | Zmiany prawa / ustaw / rozporządzeń | Zmiany podziału i zakresów kompetencji / zwiększenie ustawowego zakresu działania Gminy bez wsparcia finansowego powodujące ograniczenie (organizacyjne, finansowe) możliwości realizacji strategii | 3 | 5 | 15 | O | * Bieżące monitorowanie propozycji zmian prawa / polityki państwa, | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Opracowanie planu wdrażania umożliwiającego realizację strategii przy uwzględnieniu m.in. reorganizacji zasobów, przystąpienie do aktualizacji Strategii i dostosowanie zakresu dokumentu / systemu wdrażania do zmienionych uwarunkowań. |
| 3. | Ekonomiczne | Niewystarczające kompetencje / brak chęci partnerów zewnętrznych do nawiązywania, utrzymywania i koordynowania efektywnej i długotrwałej współpracy | Opóźnienia lub ograniczenie zakresu realizacji Strategii / ograniczenie skuteczności realizowanych działań | 4 | 3 | 12 | A | * Premiowanie projektów partnerskich lub projektów realizowanych we współpracy pozafinansowej z instytucjami i innymi podmiotami w ramach otwartych konkursów ofert, * Prowadzenie akcji edukacyjno-promocyjnych dotyczących zalet i form możliwej współpracy, * Upowszechnianie i wspieranie dobrych praktyk w zakresie partnerstwa. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| 4. | Ekonomiczne | Wystąpienie zagrożenia kryzysowego lub pandemii | Ograniczenie środków na realizację Strategii / koncentracja działań na naprawie zaistniałej sytuacji | 4 | 4 | 16 | O | * Opracowanie / doskonalenie planów na wypadek wystąpienia zagrożeń, | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Opracowanie planu wdrażania umożliwiającego realizację Strategii, przy uwzględnieniu zaistniałych zmian. |
| 5. | Ekonomiczne | Przekroczenie limitu obsługi długu wynikającego z art. 243 ustawy o finansach publicznych | Brak możliwości pozyskania finansowania zwrotnego / brak lub ograniczenie zakresu realizacji strategii | 1 | 5 | 5 | O | * Wieloletnie planowanie, * Prowadzenie polityki długu, * Stały monitoring wskaźnika limitu obsługi długu, utrzymanie na bezpiecznym, optymalnym poziomie nadwyżki budżetowej. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| 6. | Polityczne, legislacyjne | Niekompatybilność inwestycji realizowanych przez różne podmioty | Trudności w realizacji Strategii / opóźnienia w realizacji działań / niezadowolenie mieszkańców lub interesariuszy | 3 | 3 | 9 | O | * Intensyfikacja współpracy z kluczowymi partnerami zewnętrznymi, * Organizacja spotkań i wymiana informacji o planowanych działaniach i inwestycjach, * Prowadzenie uzgodnień i określenie wspólnego planu działań. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Działania informacyjne skierowane do mieszkańców / interesariuszy. |
| 7. | Polityczne, ekonomiczne | Wyjście Polski z UE / izolacja kraju | Ograniczenie dostępności środków zewnętrznych lub ich brak na realizację Strategii / konieczność zapewnienia finansowania inwestycji ze środków własnych / zmiana lub ograniczenie zakresu realizacji strategii | 2 | 4 | 8 | O | * Monitorowanie sytuacji ekonomicznej i geopolitycznej, w tym UE, | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Weryfikacja realizowanych działań i planowanie z uwzględnieniem zmieniającej się sytuacji polityczno-gospodarczej, * Opracowanie i wdrożenie planu wdrażania umożliwiającego realizację strategii przy uwzględnieniu zachodzących zmian i ograniczeń, * Podejmowanie działań na rzecz zwiększenia dochodów własnych JST, * Poszukiwanie różnych form finansowania działań, * Przystąpienie do aktualizacji strategii. |
| 8. | Polityczne,  ekonomiczne | Nierzetelne wykonywanie zadań przez wykonawców zamówień publicznych | Opóźnienie w realizacji lub ograniczenie zakresu realizacji Strategii / niezadowolenie mieszkańców lub interesariuszy | 3 | 3 | 9 | O | * Opracowywanie racjonalnych planów realizowanych działań, * Powoływanie interdyscyplinarnych zespołów przygotowujących dokumentację zamówienia publicznego, * Prowadzenie działań informacyjnych dla mieszkańców i interesariuszy. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| 9. | Polityczne,  ekonomiczne | Wydłużające się procedury administracyjne związane m.in. z: uzyskaniem pozwolenia na budowę / rozstrzygnięciem postępowania przetargowego | Opóźnienie w realizacji Strategii / niezadowolenie mieszkańców lub interesariuszy | 3 | 3 | 9 | O | * Monitorowanie obiegu dokumentów, * Usprawnianie przepływu korespondencji i obiegu dokumentów. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| **II.** | **Ryzyka wewnętrzne** | | | | | | | | | |
| 10. | Organizacyjne | Mało pozytywny wizerunek Gminy | Brak inwestorów / negatywna opinia o pracy Urzędu | 3 | 3 | 9 | O | * Utrzymywanie właściwych relacji z interesariuszami, w tym przedsiębiorcami, * Wysoka kultura osobista pracowników urzędów. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| 11. | Polityczne | Zmiana składu osobowego organu wykonawczego realizacji Strategii | Opóźnienie / zmiana lub ograniczenie zakresu / wstrzymanie realizacji Strategii / wydłużanie się procedury uchwalania programów wykonawczych powodujące opóźnienie realizacji strategii | 3 | 5 | 15 | O | * Określenie kierunków działań na podstawie potrzeb analiz, dostępnej wiedzy oraz potrzeb interesariuszy (mieszkańców, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych i innych), * Szerokie zaangażowanie interesariuszy w proces opracowywania dokumentu, * Budowanie porozumień na rzecz wdrażania celów Strategii ponad podziałami, politycznymi, | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Przystąpienie do aktualizacji Strategii. |
| 12. | Kadrowe | Trudności z utrzymaniem / pozyskaniem przez urzędy i jednostki im podległe wykwalifikowanej kadry pracowniczej / niewystarczające kompetencje i chęci do nawiązywania, utrzymywania i koordynowania efektywnej i długotrwałej współpracy / niechęć do podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników | Problemy z zapewnieniem pracowników wykonujących poszczególne zadania / braki w kwalifikacjach kadry do zapewnienia sprawnej obsługi urzędów i jednostek im podległych / brak doświadczenia w partnerskim realizowaniu projektów, nowoczesnym zarządzaniu projektami i aplikowaniu o środki / konkurencja / rozbieżność celów / opóźnienia lub ograniczenie zakresu realizacji Strategii / ograniczenie skuteczności realizowanych działań | 4 | 3 | 12 | O | * Stworzenie poza- i finansowego systemu motywacyjnego, | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| A | * Optymalizacja organizacji pracy i wykorzystania zasobów kadrowych, * Prowadzenie działań informacyjno-edukacyjnych z zakresu realizacji strategii, * Organizacja szkoleń dla kadry pracowniczej, * Egzekwowanie konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych, * Doskonalenie kompetencji urzędników w zakresie współpracy i realizacji projektów partnerskich, * Upowszechnianie informacji o korzyściach współpracy i dobrych praktykach w zakresie szerokiego partnerstwa wśród urzędników i partnerów, * Przeniesienia wykwalifikowanej kadry pracowniczej pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, * Przydzielenie jednostkom odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań i osiąganie celów strategicznych. |
| 13. | Zarządcze | Rozproszona odpowiedzialność za realizację celów Strategii | Opóźnienie / zmiana lub ograniczenie zakresu / wstrzymanie realizacji Strategii | 3 | 4 | 12 | O | * Angażowanie interesariuszy w realizację działań, * Prowadzenie działań informacyjnych dla urzędników dotyczących Strategii. * Organizacja cyklicznych spotkań przedstawicieli JST i interesariuszy. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| 14. | Organizacyjne | Niewystarczający przepływ informacji, słaba komunikacja wewnętrzna | Niedostateczna współpraca w zakresie działań wspólnych pomiędzy partnerami, jednostkami organizacyjnymi / ograniczenie zakresu realizacji i skuteczności podejmowanych działań | 4 | 4 | 12 | O | * Stworzenie i udoskonalanie systemu komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji, * Prowadzenie działań informacyjnych skierowanych do partnerów, interesariuszy, mieszkańców, * Organizacja szkoleń dla pracowników w zakresie komunikacji, * Wdrażanie rozwiązań technologicznych ułatwiających i poprawiających przepływ informacji, * Organizacja spotkań i wymiana informacji o planowanych działaniach i inwestycjach, * Prowadzenie uzgodnień i określenie wspólnego planu działań. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |
| 15. | Organizacyjne, kadrowe | Nieterminowe sporządzanie informacji, planów itd. przez komórki organizacyjne Urzędu / długotrwały obieg dokumentów | Opóźnienia w dostarczaniu wymaganych dokumentów, płatności | 3 | 3 | 9 | O | * Monitorowanie obiegu dokumentów, * Usprawnianie przepływu korespondencji i obiegu dokumentów. | Urząd Miasta i Gminy | 2035 |

\* P – prawdopodobieństwo, S – skutek, I – istotność

Źródło: opracowanie własne



# 6. PLAN OPERACYJNY

W **Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035** zwraca się uwagę nanastępujące projekty flagowe (poniżej) oraz inwestycje celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym:

* Kompleksowy projekt adaptacji lasów i leśnictwa do zmian klimatu – mała retencja oraz przeciwdziałanie erozji wodnej na terenach nizinnych – ustalenie,
* Budowa kanalizacji sanitarnej dla miasta Międzybórz – ustalenie,
* Składowisko odpadów innych niż niebezpieczne i obojętne w Międzyborzu – rekultywacja – ustalenie,
* Składowisko w Międzyborzu – rekultywacja – ustalenie.

## 6.1. Zintegrowane projekty flagowe

|  |
| --- |
| OSI 1. WYMIAR GOSPODARCZY |

**Cel strategiczny 1.1.: Przedsiębiorczy Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Szkoła liderów i przedsiębiorczości** |
| Opis | Upowszechnianie w wybranej formie organizacyjnej i zwiększanie przedsiębiorczości oraz umiejętności w zakresie tworzenia, utrzymania i rozwoju: NGO, przedsiębiorstw, a także radzenia sobie na rynku pracy i zwiększenie kwalifikacji mieszkańców Gminy według potrzeb rynku pracy, aktywizacja mieszkańców. |
| Cel | Podniesienie świadomości i kwalifikacji. |
| Rezultat | Zwiększenie liczby firm, właścicieli, zwiększenie dochodów JST. |

**Cel strategiczny 1.2.: Cyfrowy Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Otwarta Strefa Wi-Fi w Gminie** |
| Opis | Utworzenie na terenie Gminy otwartej przestrzeni Wi-Fi. |
| Cel | Upowszechnienie bezpłatnego dostępu do Wi-Fi. |
| Rezultat | Zwiększenie poziomu jakości życia i rozwoju mieszkańców Gminy. |

**Cel strategiczny 1.3.: Innowacyjny Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Inkubator Przedsiębiorczości oraz nowe tereny inwestycyjne** |
| Opis | Utworzenie przestrzeni dla powstających mikro i małych przedsiębiorstw oraz nowych firm w Gminie. |
| Cel | Zwiększenie poziomu przedsiębiorczości w Gminie |
| Rezultat | Zwiększenie dochodów, zwiększenie lub utrzymanie populacji w Gminie. |

|  |
| --- |
| OSI 2. WYMIAR PRZESTRZENNY |

**Cel strategiczny 2.1: Zielony Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Budowa hali sportowo-rekreacyjnej** |
| Opis | Budowa wielofunkcyjnego obiektu sportowo-rekreacyjnego w Międzyborzu i w Gminie. |
| Cel | Zapewnienie mieszkańcom przestrzeni do sportu, rekreacji i wydarzeń. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców, utworzenie miejsca aktywności dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów. |
| **Nazwa** | **Wyznaczanie i budowa tras rowerowych i pieszych** |
| Opis | Stworzenie sieci tras rowerowych i pieszo-rowerowych w Gminie. |
| Cel | Zapewnienie mieszkańcom przestrzeni do poprawiania jakości życia. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców, utworzenie miejsca aktywności dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów. |
| **Nazwa** | **Utworzenie Centrum Sportowego: budowa hali sportowej oraz boisko lekkoatletyczne i orlik w Międzyborzu oraz sali sportowej w Bukowinie Sycowskiej** |
| Opis | Budowa sali sportowej w Bukowinie Sycowskiej oraz hali widowiskowo-sportowej w Międzyborzu .Budowa boiska sportowego typu Orlik wraz z boiskiem lekkoatletycznym. |
| Cel | Zapewnienie młodzieży rozwoju fizyczno-psychicznego oraz zapewnienie aktywnego spędzania czasu wolnego. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców, utworzenie miejsca aktywności dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów. |
| **Nazwa** | **Rewitalizacja parków i terenów zielonych** |
| Opis | Podjęcie prac związanych z modernizacją terenów zielonych w Gminie Międzybórz. |
| Cel | Poprawienie estetyki i walorów ekologicznych w Gminie Międzybórz. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców. |
| **Nazwa** | **Rozwój infrastruktury turystycznej** |
| Opis | Między innymi budowa wieży widokowej na wzgórzu zbójnickim |
| Cel | Zapewnienie mieszkańcom przestrzeni do poprawiania jakości życia. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców, utworzenie miejsca aktywności dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów. |
| **Nazwa** | **Neutralizacja wysypisk śmieci** |
| Opis | Uporządkowanie „dzikich” wysypisk śmieci na terenie Gminy |
| Cel | Zapewnienie mieszkańcom bezpieczeństwa ekologicznego. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców. |
| **Nazwa** | **Remonty i odbudowa obiektów historycznych, a także budowa, modernizacja obiektów zabytków, takich jak: wieża widokowa na wzgórzu zbójnickim, kościół Ewangelicki** |
| Opis | Inwentaryzacja i analiza stanu obiektów historycznych oraz wskazanie konkretnych obiektów do remontów i odbudowy, np.: Kościoła Ewangelickiego w Międzyborzu. |
| Cel | Zapewnienie mieszkańcom przestrzeni do poprawiania jakości życia. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców. |
| **Nazwa** | **Utworzenie węzłów parkingowych na terenie Gminy** |
| Opis | Analiza sieci tras rowerowych, komunikacji kolejowej i samochodowej i wskazanie miejsc do budowy węzłów parkingowych. |
| Cel | Zapewnienie mieszkańcom przestrzeni do poprawiania jakości życia. |
| Rezultat | Poprawa jakości życia mieszkańców. |

**Rekomenduje się również:**

* Wyznaczenie miejsca dla młodzieży
* Utworzenie w Urzędzie komórki ds. pozyskiwania środków zewnętrznych
* Lobbowanie na rzecz budowy chodników przy drodze wojewódzkiej 25
* Lobbowanie na rzecz budowy obwodnicy Międzyborza
* Wprowadzenie treści do lekcji z tzw. puli dyrektora związanych z przedsiębiorczością
* Uruchomienie konkursów w poszczególnych sołectwach i w całej Gminie w obszarze czystości, zagospodarowania podwórek, terenów zielonych
* Zamontowanie monitoringu w newralgicznych punktach Gminy
* Utworzenie Uniwersytetu III wieku
* Utworzenie Rady Przedsiębiorców

|  |
| --- |
| OSI 3. WYMIAR SPOŁECZNY |

**Cel strategiczny 3.1: Przyjazny Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nazwa** | **Utworzenie Centrum Usług Społecznych** |
| Opis | Centrum obejmie fizjoterapię, rehabilitację, gabinety lekarskie, działalność organizacji pozarządowych oraz muzeum tradycji lokalnej. |
| Cel | Poprawa jakości życia mieszkańców poprzez lokalny dostęp do usług społecznych i zdrowotnych. |
| Rezultat | Zwiększenie dostępności do usług opiekuńczych i zdrowotnych, integracja społeczna mieszkańców oraz wzmocnienie lokalnej tożsamości i dobrostanu. |
| **Nazwa** | **Utworzenie Dziennego Domu dla Seniorów** |
| Opis | Poszerzenie funkcji Dziennego Domu dla seniorów o centrum rehabilitacyjnym i teleopieki. |
| Cel | Poprawa jakości życia starszych mieszkańców Gminy i odciążenie rodzin w zakresie opieki. |
| Rezultat | Możliwość podjęcia pracy, rozwój zawodowy osób, które opiekują się seniorami oraz zwiększenie poziomu dobrostanu życia u osób starszych. |

**Cel strategiczny 3.2: Profesjonalny Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Profesjonalny Urząd** |
| Opis | Wprowadzenie systemu zarządzania jakością w Urzędzie i jednostkach Gminy. |
| Cel | Standaryzacja procesów. |
| Rezultat | Poprawa jakości usług. |

**Cel strategiczny 3.3: Aktywny Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Utworzenie Centrum Kultury i Tradycji w Gminie** |
| Opis | Utworzenie centrum kultury i tradycji |
| Cel | Ochrona, rozwój i promowanie dziedzictwa kulturowego i usług w dziedzinie kultury jako ważnych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. |
| Rezultat | Zwiększenie poziomu poczucia tożsamości mieszkańców Gminy. |

**Cel strategiczny 3.4: Bezpieczny Międzybórz**

|  |  |
| --- | --- |
| Nazwa | **Przebudowa i budowa dróg gminnych wraz z budową chodników** |
| Opis | Przebudowa i budowa infrastruktury komunikacyjnej na terenie Gminy. |
| Cel | Poprawa dostępności komunikacyjnej. |
| Rezultat | Zwiększenie bezpieczeństwa komunikacyjnego na terenie Gminy. |

**Rekomenduje się również:**

* Utworzenie Międzyborskiej Strefy Aktywności Gospodarczej (MSAG)
* Utworzenie i promowanie lokalnej marki – Made in Międzybórz
* Utworzenie programu stażowego – Międzybórz / Praca na Start
* Utworzenie i wdrożenie programu: Międzyborski Program Ochrony Wód i Retencji – Woda dla Przyszłości
* Utworzenie Barometru Międzyborskiego
* Wsparcie inicjatyw promujących lokalną żywność, w tym targów i festiwali regionalnych, zwłaszcza grzybobrania i produktów mleczarskich
* Budowę obwodnicy w Kraszowie wraz ze zjazdem (MOP) i parkingiem
* Rozbudowę kanalizacji w sołectwach oraz meliorację pól
* Wyznaczenie i zagospodarowanie ścieżek edukacyjno-przyrodniczych
* Wydłużenie trasy kolejowej PKP do Międzyborza z kierunku Wrocławia i Wielkopolski
* Wyznaczenie terenów pod budownictwo jednorodzinne dla nowych mieszkańców
* Zamontowanie kamer w newralgicznych punktach Gminy dla poprawy bezpieczeństwa
* Wprowadzenie systemowej opieki nad zwierzętami – koordynacja, edukacja, informacja o obowiązkach właścicieli
* Wprowadzenie do szkół zajęć z przedsiębiorczości, odpowiedzialności za zwierzęta i zdrowego odżywiania

## 6.2. Lista przykładowych projektów do realizacji w ramach Strategii

Typy projektu: Zasięg (Z): P – ponadlokalny, L – lokalny

Rodzaj projektu (RP): D – dokument, I – infrastrukturalny, S – społeczny

Zakres projektu (ZP): P – punktowy, L – liniowy, O – obszarowy.

**OSI 1. WYMIAR GOSPODARCZY**

Tabela 16 Przykładowe projekty w wymiarze gospodarczym

| **Nazwa kierunku działania (priorytet inwestycyjny)** | **Nazwa przykładowego działania** | **Koszt szacunkowy** | **Typ projektu** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Z** | **RP** | **ZP** |
| **Cel strategiczne 1: Przedsiębiorczy Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek 1.1: Rozwój przedsiębiorczości w tym tworzenie lepszych warunków prawnych, organizacyjnych i infrastrukturalnych do inwestowania** | | | | | |
| Przygotowanie i uzbrojenie terenów inwestycyjnych w sieć wodociągową i sieć kanalizacji sanitarnej, oświetlenie, kanalizację deszczową, drogi | | do oszacowania | P, L | I | O |
| Dążenie gminy do pozyskania inwestora w celu utworzenia dwóch centrów logistycznych (magazynowych, przerzutowych) – północnego i południowego. | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Utworzenie Punktu Doradztwa w obszarze przedsiębiorczości i innowacji dla przedsiębiorców i organizacji pozarządowych | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Promocja terenów inwestycyjnych w Gminie | | do oszacowania | P | S | O |
| Dążenie gminy do pozyskania inwestora na wybudowanie hal na wynajem z zapleczem biurowym. | | do oszacowania | P, L | S | O |
| **Kierunek 1.2: Rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i lokalnego biznesu** | | | | | |
| Zajęcia dodatkowe dla dzieci i młodzieży – kompetencje kluczowe na rynku pracy | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Wprowadzenie lekcji „przedsiębiorczości” w szkołach, prowadzonej przez samych przedsiębiorców z doświadczeniem praktycznym | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Opracowanie systemu ulg i preferencji dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą | | do oszacowania | L | D | O |
| Stworzenie Inkubatora Przedsiębiorczości | | do oszacowania | P | S | L |
| **Cel strategiczne 2: Cyfrowy Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek 2.1: Poprawa łączności cyfrowej** | | | | | |
| Utworzenie stref darmowego Internetu w Gminie | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Rozbudowa infrastruktury szerokopasmowej | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników JST oraz mieszkańców wraz z wymianą przestarzałego sprzętu | | do oszacowania | P, L | S | O |
| **Kierunek 2.2: Rozwój oraz upowszechnianie e-administracji, z uwzględnieniem zwiększenia zdolności instytucjonalnej i skuteczności administracji publicznej** | | | | | |
| Implementacja usług chmurowych w Urzędzie Miasta i Gminy | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Wdrożenie e-usług publicznych w Gminie | | do oszacowania | P, L | S | O |
| Kampania promocyjna zwiększająca świadomość w zakresie wykorzystania elektronicznych narzędzi w załatwianiu spraw urzędowych | | do oszacowania | P | S | L |
| Cel strategiczne 3: Innowacyjny Międzybórz | | | | | |
| **Kierunek 3.1: Rozwój i wsparcie podejścia innowacyjnego** | | | | | |
| Opracowanie systemu wsparcia/ zachęt dla startupów i przedsiębiorstw innowacyjnych | | do oszacowania | P | S | L |
| Utworzenie centrum nowych technologii | | do oszacowania | P | S | L |
| Utworzenie inkubatora przedsiębiorczości | | do oszacowania | P | S | L |
| Budowa farmy fotowoltaicznej na terenie Gminy | | do oszacowania | P | S | L |
| Montaż OZE w obiektach użyteczności publicznej | | do oszacowania | P | S | L |

Źródło: opracowanie własne

**OSI 2. WYMIAR PRZESTRZENNY**

Tabela 17 Przykładowe projekty w wymiarze przestrzennym

| **Nazwa kierunku działania (priorytet inwestycyjny)** | **Nazwa przykładowego działania** | **Szacunkowy koszt [zł]** | **Typ projektu** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Z** | **RP** | **ZP** |
| **Cel strategiczny 4.: Zielony Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 4.1.: Kształtowanie świadomości mieszkańców Gminy w zakresie ekologii** | | | | | |
| Przeprowadzenie zajęć o tematyce ekologicznej w placówkach oświatowych | | do oszacowania | P | S | L |
| Przygotowanie gminnych programów wspierających w zakresie wymiany instalacji grzewczych, w zakresie urządzeń wykorzystujących energię OZE | | do oszacowania | P | S | L |
| Utworzenie ścieżki edukacyjnej | | do oszacowania | P | S | L |
| **Kierunek działania 4.2: Przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz ochrona zasobów przyrodniczych** | | | | | |
| Kompleksowa kanalizacja sanitarna Gminy wraz z rozbudową oczyszczalni ścieków, budową sieci wodociągowej i przebudową stacji uzdatniania wody | | do oszacowania | P | S | L |
| Budowa przydomowych oczyszczalni ścieków | | do oszacowania | P | S | L |
| Zapewnienie właściwej gospodarki odpadami w Gminie – usuwanie wyrobów azbestowych i odpadów rolniczych | | do oszacowania | P | S | L |
| Zabezpieczenie przeciwpowodziowe – prace melioracyjne na terenie Gminy | | do oszacowania | P | S | L |
| Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej | | do oszacowania | P | S | L |
| Budowa energooszczędnego oświetlenia przy drogach publicznych | | do oszacowania | P | S | L |
| **Kierunek działania 4.3.: Poprawa estetyki Gminy** | | | | | |
| Fizyczna odnowa przestrzeni publicznej | | do oszacowania | P | S | L |
| Budowa infrastruktury wodno-ściekowej | | do oszacowania | P | S | L |
| Modernizacja oświetlenia ulicznego – wprowadzenie oświetlenia hybrydowego | | do oszacowania | P | S | L |
| Konserwacja i rewitalizacja zabytkowych parków i terenów zielonych | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja konkursów „Zielona Gmina” i „Najpiękniejsza przestrzeń przydomowa” | | do oszacowania | P | S | L |
| Utworzenie zielonych miejsc do rekreacji i ogródków sensorycznych | | do oszacowania | P | S | L |

Źródło: opracowanie własne

**OSI 3. WYMIAR SPOŁECZNY**

Tabela 18 Przykładowe projekty w wymiarze społecznym

| **Nazwa kierunku działania (priorytet inwestycyjny)** | **Nazwa przykładowego działania** | **Szacunkowy koszt [zł]** | **Typ projektu** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Z** | **RP** | **ZP** |
| **Cel strategiczny 5: Przyjazny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 5.1: Dbałość o ochronę zdrowia mieszkańców Gminy** | | | | | |
| Prowadzenie kampanii społecznych dotyczących problemów uzależnień | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja dyżurów psychologicznych dla osób ze szczególnymi potrzebami | | do oszacowania | P | S | L |
| **Kierunek działania 5.2: Wsparcie, integracja i aktywizacja osób niepełnosprawnych, starszych i potrzebujących** | | | | | |
| Poszerzenie funkcji Dziennego Domu „Senior+” | | do oszacowania | P | S | L |
| Wsparcie rozwoju Uniwersytetu III Wieku | | do oszacowania | P | S | L |
| Zapewnienie dostępu dla osób niepełnosprawnych do obiektów użyteczności publicznej | | do oszacowania | P | S | L |
| Modernizacja ulic, chodników i przejść pod kątem dostosowania ich do potrzeb osób niepełnosprawnych | | do oszacowania | P | S | L |
| Utworzenie grup wsparcia dla osób z problemami (przemoc, zaburzenia psychiczne, uzależnienia, depresja) | | do oszacowania | P | S | L |
| **Kierunek działania 5.3: Poprawa warunków życia mieszkańców** | | | | | |
| Zapewnienie funkcjonowania przedszkola i żłobka w Gminie | | do oszacowania | P | S | L |
| Modernizacja istniejących obiektów mieszkalnych | | do oszacowania | P | S | L |
| **Cel strategiczny 6: Profesjonalny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 6.1: Profesjonalizacja usług samorządu** | | | | | |
| Organizacja cyklicznych spotkań kadry samorządu | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników samorządowych | | do oszacowania | P | S | L |
| **Cel strategiczny 7: Aktywny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 7.1: Aktywizacja mieszkańców Gminy** | | | | | |
| Tworzenie strefy aktywności fizycznej | | do oszacowania | P | S | L |
| Budowa Centrum Kultury i Tradycji w Gminie | | do oszacowania | P | S | L |
| Utworzenie targowiska | | do oszacowania | P | S | L |
| Stworzenie oferty cyklicznych imprez sportowo -rekreacyjnych | | do oszacowania | P | S | L |
| Przebudowa infrastruktury boisk sportowych | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja przeglądów piosenek, tańców, wyrobów | | do oszacowania | P | S | L |
| **Kierunek działania 7.2: Rozwój mieszkańców i ich współpracy** | | | | | |
| Organizacja imprez integracyjnych dla mieszkańców | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja szkoleń dla liderów społecznych i animatorów | | do oszacowania | P | S | L |
| **Cel strategiczny 8: Bezpieczny Międzybórz** | | | | | |
| **Kierunek działania 8.1: Zwiększenie poziomu bezpieczeństwa mieszkańców i odwiedzających** | | | | | |
| Przebudowa dróg gminnych wraz z budową chodników | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja szkoleń: Bezpieczny uczestnik ruchu pieszego i rowerowego | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja warsztatów z umiejętności samoobrony, pierwszej pomocy, bezpieczeństwa cyfrowego | | do oszacowania | P | S | L |
| Organizacja szkoleń i warsztatów praktyczne dla poszczególnych grup zawodowych | | do oszacowania | P | S | L |

Źródło: opracowanie własne

# Spis tabel

[Tabela 1 Etapy prac nad Strategią 6](#_Toc197039238)

[Tabela 2 Metodyka opracowania Strategii Rozwoju Gminy 10](#_Toc197039239)

[Tabela 3 Cele strategiczne i operacyjne 29](#_Toc197039240)

[Tabela 4 Wskaźniki osiągnięcia rezultatu 35](#_Toc197039241)

[Tabela 5 Udział interesariuszy we wdrażaniu poszczególnych obszarów strategicznej interwencji na terenie Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 49](#_Toc197039242)

[Tabela 6 Jednostki odpowiedzialne za wdrożenie Strategii 50](#_Toc197039243)

[Tabela 7 Spójność celów Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 z celami określonymi w strategicznych dokumentach o randze krajowej i regionalnej 51](#_Toc197039244)

[Tabela 8 Macierz wdrażania 51](#_Toc197039245)

[Tabela 9 Dokumenty powiązane ze Strategią 54](#_Toc197039246)

[Tabela 10 Karta projektu 54](#_Toc197039247)

[Tabela 11 Prognoza dochodów Gminy Międzybórz 56](#_Toc197039248)

[Tabela 12 Prognoza wydatków Gminy Międzybórz 57](#_Toc197039249)

[Tabela 13 Jednostki odpowiedzialne za system monitoringu 59](#_Toc197039250)

[Tabela 14 Strategiczna Karta Wyników Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 61](#_Toc197039251)

[Tabela 15 Rejestr ryzyk dla realizacji Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 62](#_Toc197039252)

[Tabela 16 Przykładowe projekty w wymiarze gospodarczym 70](#_Toc197039253)

[Tabela 17 Przykładowe projekty w wymiarze przestrzennym 72](#_Toc197039254)

[Tabela 18 Przykładowe projekty w wymiarze społecznym 73](#_Toc197039255)

# Spis rysunków

[Rysunek 1 Wykres odpowiedzi respondentów na pytanie: "Jak ocenia Pani/Pan Gminę Międzybórz jako miejsce do życia?" 11](#_Toc197039256)

[Rysunek 2 Wykres oceny obszarów funkcjonowania Gminy Międzybórz przez respondentów w skali 1-5 (1-bardzo źle, 5-bardzo dobrze) 11](#_Toc197039257)

[Rysunek 3 Wykres odpowiedzi respondentów na pytanie: "Czy uczestniczy Pani/Pan w życiu Gminy, działa w organizacjach pozarządowych, udziela się Pani/Pan na rzecz lokalnych przedsięwzięć?" 12](#_Toc197039258)

[Rysunek 4 Wykres odpowiedzi respondentów na pytanie: "Czy w najbliższym czasie zamierza Pani/Pan zmienić miejsce zamieszkania?" 12](#_Toc197039259)

[Rysunek 5 Ogólny wskaźnik rozwoju Gminy Międzybórz 18](#_Toc197039260)

[Rysunek 6 Pozycja Gminy Międzybórz w grupie porównawczej 18](#_Toc197039261)

[Rysunek 7 Ogólny wskaźnik rozwoju w latach (obszary) 19](#_Toc197039262)

[Rysunek 8 Ogólny wskaźnik rozwoju w obszarach na początku i końcu badanego okresu 19](#_Toc197039263)

[Rysunek 9 Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy 39](#_Toc197039264)

[Rysunek 10 Wykres prognozy dochodów Gminy Międzybórz 56](#_Toc197039265)

[Rysunek 11 Wykres prognozy wydatków Gminy Międzybórz 57](#_Toc197039266)

[Rysunek 12 Perspektywy Strategicznej Karty Wyników (SKW) 59](#_Toc197039267)

# Zespół ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035

Zgodnie z Zarządzeniem Nr 0050.57.2024 Burmistrza Miasta i Gminy Międzybórz z dnia 29.11.2024 r. zmieniającym Zarządzenie Nr 0050.42.2024 w sprawie powołania Zespołu ds. opracowania Strategii Rozwoju Gminy Międzybórz na lata 2025-2035 powołano Zespół w następującym składzie:

1) Paweł Adamczyk – Burmistrz Miasta i Gminy Międzybórz

2) Przemysław Sadowski – Sekretarz Miasta i Gminy Międzybórz

3) Rafał Kręblewski – Kierownik Wydziału Gospodarki Komunalnej i Rozwoju Gospodarczego

4) Kinga Binkowska – Kierownik Wydziału Edukacji, Kultury i Spraw Społecznych

5) Anna Nawrot – Kierownik Miejsko-Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Międzyborzu

6) Barbara Kasprzak – Podinspektor ds. ochrony środowiska i planowania przestrzennego

7) Justyna Zych-Woźniak – Podinspektor ds. inwestycyjnych

8) Mariusz Zieliński – Przewodniczący Rady Miejskiej w Międzyborzu

9) Leszek Iliński – Zastępca Przewodniczącego Rady Miejskiej w Międzyborzu

10) Paweł Franka – Prezes Zakładu Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej Sp. z o.o. w Międzyborzu

11) Józef Gąbka – Dyrektor Szkoły Podstawowej w Bukowinie Sycowskiej

12) Justyna Koziarska – Dyrektor Biblioteki Publicznej w Międzyborzu

13) Maria Dudziak – Przewodnicząca Zarządu Samorządu Mieszkańców Miasta Międzybórz

14) Danuta Ćwik – Sołtys wsi Hałdrychowice

15) Barbara Drzewiecka – Sołtys wsi Ose

16) Bronisław Krawczyk – Sołtys wsi Królewska Wola

17) Grzegorz Mondzelewski – Sołtys wsi Niwki Kraszowskie

18) Anna Skórka – Sołtys wsi Oska Piła

**Opracowanie:**

Instytut Maxa Webera Sp. z o.o.

dr Jerzy Tutaj

mgr Marzena Kulikowska

Wojciech Tutaj  
www.imw.edu.pl

1. Dla cieków występujących na terenie Gminy nie wyznaczono w całości obszarów szczególnego zagrożenia powodzią na aktualnie obowiązujących mapach zagrożenia powodziowego (MZP) i mapach ryzyka powodziowego (MRP), podanych do publicznej wiadomości zgodnie z art. 171 ust. 5 ustawy Prawo wodne. [↑](#footnote-ref-1)