



Strategia Rozwoju  
Miasta Gorzowa  
Wielkopolskiego  
2022+

**ZAŁOŻENIA**

## ■ Ustalenia podstawowe

Miasto Gorzów rozpoczyna zasadniczą zmianę strategiczną: **chcemy rozwijać się inaczej, niż dotychczas**. Nadeszła pilna potrzeba wypracowania przez mieszkańców miasta nowej wieloletniej strategii rozwoju miejsca, w którym żyją i będą żyli. Świat wokół nas zmienia się, otwierając przed miastami, takimi jak Gorzów nowe szanse rozwojowe i chcemy z tych szans skorzystać. W ciągu ostatnich kilku lat zmieniło się zasadniczo podejście do strategicznego planowania rozwoju lokalnego. Przestało ono być postrzegane jako zadanie czysto eksperckie. Nie jest to także dziś zadanie, które spoczywa wyłącznie na barkach władz lokalnych. Kluczowym podmiotem decyzji strategicznych są dziś sami mieszkańcy, którzy w procesie współpracy z władzami i ekspertami będą wypracowywać strategię rozwoju swego miasta.

Podział ról w tym procesie jest klarowny: mieszkańcy mają prawo wskazywać wartości ważne dla nich i formułować oparte na tych wartościach oczekiwania. Z kolei władze samorządowe i specjaliści z administracji samorządowej wnoszą w proces wiedzę o możliwościach finansowych i prawnych oraz umiejętność przekładania poziomu oczekiwań na plany wykonawcze. Wreszcie eksperci zewnętrzni, będący trzecim ważnym partnerem, mają za zadanie wносить w proces tworzenia strategii swą szerszą wiedzę pozwalającą przewidywać wyzwania przyszłości, dostarczać inspirujących przykładów z zewnątrz i wskazywać na to, co konieczne. W takim trybie – we współpracy mieszkańców z władzami i administracją samorządową oraz ekspertami zewnętrznymi – zamierzamy pracować nad nową strategią Gorzowa.

### W jakim punkcie jesteśmy?

Obowiązująca dotychczas *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Gorzowa Wlkp.* wyczerpała się i w żadnym stopniu nie odpowiada już wyzwaniom rozwojowym stojącym dziś przed naszym miastem. W międzyczasie Gorzów przyjął inne dokumenty o znaczeniu strategicznym, ustanawiające wizję rozwoju miasta w poszczególnych aspektach, a kolejne zasadnicze dokumenty strategiczne zaczynamy właśnie tworzyć.

- Z dokumentów, które już mamy, szczególnie ważne są dla nas: **Strategia marki Gorzów Przystań** zarysująca wizję miasta, z którą się identyfikujemy, oraz **Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego** ustanawiająca wieloletnie plany działań inwestycyjnych i świadomego kształtowania powiązań funkcjonalnych Gorzowa z najbliższym otoczeniem.

- Właśnie przystąpiliśmy do tworzenia kolejnych zasadniczych dokumentów o znaczeniu strategicznym: **Miejskiego Programu Rewitalizacji**, który stanie się jednym z rdzeni koncepcji rozwojowej miasta, oraz **Polityki Społecznej Gorzowa 2020+**, a za chwilę przystąpimy do tworzenia nowego **Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego**.

Nadeszła więc pilna potrzeba spięcia myśli strategicznej zawartej we wszystkich tych planach w spójny system. Potrzebna jest nowa ogólna strategia rozwoju miasta. Strategię tę w niektórych aspektach mamy już obecnie głęboko przemyślaną i przedyskutowaną, a częściowo realizujemy ją. Jednak mamy poczucie, że dyskutując dotychczas odrębnie o poszczególnych aspektach rozwoju miasta i uchwalając strategie tematyczne, dotyczące konkretnych zakresów spraw, mogliśmy niewystarczająco zadbać o spójność całości. Tymczasem miastu potrzebne jest zbudowanie **spójnego systemu** strategicznego myślenia o przyszłości. Dlatego postanawiamy przygotować nową Strategię Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2022+, która stanie się jednolitym fundamentem pod pozostałe dokumenty strategiczne miasta.

Jednak ponieważ odrabiamy pod tym względem wieloletnie opóźnienie i chcąc je nadrobić musimy pracować równolegle nad poszczególnymi dokumentami, potrzebujemy już teraz podstawowych założeń, które pozwolą od początku zachować spójność między powstającymi opracowaniami. Stąd pilna potrzeba przygotowania niniejszych **ZAŁOŻEŃ do Strategii Rozwoju Miasta Gorzowa Wielkopolskiego 2022+**, które będą służyły jako zestaw kierunkowych wytycznych dla przygotowania pozostałych dokumentów.

## ■ Uporządkowanie celów strategicznych miasta

### Misja strategiczna Gorzowa: wzbogacać pole szans samorealizacji ludzi

Definiujemy następującą misję strategiczną (trwały cel generalny) rozwoju miasta Gorzowa Wielkopolskiego:

**Misją strategiczną miasta Gorzowa jest stałe wzbogacanie pola szans indywidualnej samorealizacji każdej osoby mieszkającej w Gorzowie, spełniania przez nią jej indywidualnego potencjału.**

Chcemy dbać o to, aby owo pole indywidualnych szans rozwojowych było w Gorzowie coraz gęstsze, a więc – aby stale rosła ilość dostępnych szans samorealizacji. Ważne jest także, aby rosła ich różnorodność, aby każdy mógł wybrać sposób rozwoju odpowiadający jego indywidualnym aspiracjom. Wreszcie nie

mniej istotne jest, aby szanse te były dostępne możliwie egalitarnie, aby nikt nie był faktycznie wykluczony z korzystania z jakiegoś ich zakresu. Równość szans na starcie, budująca spójność społeczną, będzie ważną wartością w Gorzowie.

### **Nie zaczynamy w próżni – płynne przejście**

Miasto żyje cały czas i wiele procesów jest w toku. Planowana zmiana strategiczna będzie uwzględniała podstawowe założenie **płynnego przejścia** do realizacji nowej strategii rozwoju, bez burzenia tego, co wypracowano dotychczas i co jest obecnie w trakcie realizacji.

Nowe decyzje planistyczne i zarządcze będą stopniowo uruchamiały kolejne procesy i nowe myślenie o rozwoju będzie krok po kroku uzupełniać dotychczasowe, a wreszcie – zastąpi je w całości.

Ale to będzie zmiana, podczas której nic cennego z dotychczasowego dorobku nie zostanie porzucone, jeśli tylko okaże się sprzeczne z misją strategiczną.

### **Miasto to ludzie: podmiotowa aktywność mieszkańców**

Najważniejszym podmiotem i zarazem najważniejszym adresatem myślenia o przyszłości miasta są jego mieszkańcy.

- Wszystkie dokumenty strategiczne będą przygotowywane z punktu widzenia długoterminowego interesu mieszkańców, a elementy planowane z nastawieniem na innych interesariuszy nie mogą z interesem mieszkańców kolidować.
- Mieszkańcy są nie tylko zbiorowym adresatem planów miejskich strategicznych, ale też ich współtwórcą. Każdy z dokumentów strategicznych będzie przygotowywany metodą partycypacyjną, zakładającą nie tyle konsultowanie gotowych zaproponowanych rozwiązań, co – wspólne wypracowywanie rozwiązań. Nic tak skutecznie nie uaktywnia obywateli, nie angażuje ich w sprawy miasta, jak wspólna praca nad tymi sprawami. Naszą ambicją jest, aby gorzowianie stanowili wkrótce dla innych miast wzór zaangażowania obywatelskiego w sprawy miejskie.
- Także dokumenty, których ostateczne przygotowanie ma charakter ekspercki, (jak – przykładowo – Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego), mogą być w istotnym zakresie przygotowywane we współpracy z mieszkańcami; ma to niezwykle cenny aspekt edukacyjny i podnosi świadomość mieszkańców co do złożoności spraw miejskich.
- Zakładamy, że wszystkie dokumenty strategiczne będą odtąd tworzone partycypacyjnie. Także znaczny zakres bieżącego zarządzania miastem będzie w możliwie szerokim zakresie uspołeczniony. Kluczowym elementem

tego społecznienia będzie budżet obywatelski, który w Gorzowie powinien stać się obywatelską szkołą dochodzenia do zgody na temat zrównoważonego zaspokajania potrzeb różnych grup mieszkańców.

### **Rewitalizacja – ponowne ożywienie serca miasta**

W historycznym centrum Gorzowa, w dzielnicach Stare Miasto, Nowe Miasto i Zawarcie przez dziesięciolecia ukształtował się obszar narastających i wzajemnie nasilających się problemów, które obecnie przerodziły się w wielowymiarowy kryzys.

- Nakładają się tu na siebie koncentracje zjawisk świadczących o kryzysie, takich jak: korzystanie ze wsparcia pomocy społecznej, wielomiesięczne zadłużenia czynszowe, wysoki odsetek bezrobotnych wśród mieszkańców, zły stan budynków i lokali, w które przez lata nie inwestowano. Zamiera drobny handel i usługi, które nie znajdują wystarczającej siły nabywczej na ubogim lokalnym rynku.
- Dodatkowo obszar ma źle zorganizowany i głęboko zdekapitalizowany układ komunikacyjny. Brakuje tu także dobrych przestrzeni publicznych sprzyjających spotkaniom. Poczucie bezradności i braku szans na lepsze życie jest przekazywane już trzeciemu pokoleniu. A stan kryzysu centralnej części miasta rozregulowuje funkcjonowanie całego miasta. W odpowiedzi na ten szczególny splot zjawisk kryzysowych, który utrwał się przez dziesięciolecia, potrzebna jest kompleksowa rewitalizacja centrum Gorzowa.

Potrzebne jest obudzenie optymizmu wśród mieszkańców, stworzenie im nowych szans na stopniową poprawę ich sytuacji. W centrum Gorzowa muszą być skoncentrowane masowe działania rozbudzające lokalną inicjatywę, pomysłowość i kreatywność. Towarzyszyć temu musi przemyślany system działań wspierających w pierwszym okresie nowo podejmowane aktywności mieszkańców.

**Dlatego priorytetowym obszarem strategii rozwoju miasta będzie rewitalizacja jego centrum - symbolicznego serca miasta.**

### **Kapitał ludzki gorzowian: kompetencje, postawy i marzenia**

Kapitał ludzki to zarówno potencjał wiedzy gorzowian, jak i ich motywacje, postawy i aspiracje. Strategicznie ważne jest rozwijanie równocześnie obu składowych tego kapitału: kompetencyjnej i motywacyjnej.

- Wiedza jest dziś istotnym czynnikiem sukcesu osobistego poszczególnych ludzi i całych miast. Jednak w czasach gdy wiedza dezaktualizuje się niezwykle szybko, system kształcenia musi być fundamentalnie inny, niż jeszcze 20 lat temu. Niezwykle ważne jest, aby wiedza przekazywana - począwszy od przedszkola, poprzez cały system edukacji formalnej aż do

etapu kształcenia ustawicznego dorosłych - była dobrze dostosowana potrzeb współczesności i wyzwań przyszłości.

- Nie mniej istotne od dostarczania gotowej wiedzy jest kształtowanie w gorzowianach umiejętności i nawyku stałego uzupełniania i aktualizowania swej wiedzy. To kluczowa kompetencja jutra, a gorzowskie szkoły i uczelnie muszą to rozumieć.
- W oświacie musi być usytuowane zadanie włączania społecznego od najmłodszych lat tych młodych gorzowian, którym włączenia nie zapewnia w wystarczającym stopniu środowisko rodzinne. Pozostawianie jakiejś grupy młodzieży bez wsparcia pozwalającego rozwinąć optymalnie indywidualne potencjały, jest z punktu widzenia miasta największym marnotrawstwem: nigdy nie wiemy z góry, jaki potencjał zdolności kryje się w młodych osobach ze środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- Potrzebna jest mądra inwestycja w infrastrukturę oświaty, lecz nade wszystko potrzebna jest strategiczna koncepcja programowa zbudowania w Gorzowie systemu dostarczającego nowoczesnych kompetencji na miarę wyzwań dwudziestego pierwszego wieku.
- Motywacje, postawy i marzenia rozwijają się najpełniej w polu kultury. Gorzów nie chce realizować zadań z obszaru kultury w sposób minimalistyczny, jako sprawowania nadzoru nad własnymi instytucjami kultury, realizującymi schematyczny program. Pieniądze wydane na kulturę to inwestycja w kapitał ludzki i miasto chce inwestować w ten kapitał świadomie. Potrzebujemy kultury niezadowolającej się dotychczasową, nieliczną i wciąż tą samą publicznością. Potrzebujemy kultury aktywnie angażującej nowe grupy mieszkańców do żywego uczestnictwa w niej.
- Potrzebujemy projektów kulturalnych świadomie kreujących wśród swej publiczności – mieszkańców Gorzowa – śmiałe postawy, wiarę we własne siły i marzenia o przyszłości, a także wiarę w swoje miasto, w którym warto zakotwiczyć na stałe. Potrzebujemy kultury wchodzącej w żywy dialog z przeszłością. Potrzebujemy kultury przełamującej stereotypy.
- Potrzebujemy też kreatywności rodzącej się w kontakcie z kulturą, ale następnie użytecznej we wszystkich dziedzinach życia. A miarą stopniowego powstawania w Gorzowie kapitału kreatywnego będzie rosnąca gotowość lokalnej gospodarki do płacenia za tę kreatywność.
- Inwestycje w obszar kultury muszą być planowane pod kątem tak rozumianego, zreformowanego pola kultury, w którym instytucje samorządowe są tylko jednym z podmiotów, mającym szerokie grono partnerów społecznych.
- Sport jest potencjalnie ważnym obszarem samorealizacji mieszkańców. Będziemy rozwijać sport gorzowski, kierując się świadomie przyjętą przesłanką: sport ma być nie tylko wspólnototwórczy poprzez wspólne kibicowanie, ale przede wszystkim ma dawać duże szanse bezpośredniego

osobistego zaangażowania w aktywność sportową. Sport ma promować zdrowy styl życia, być szkołą charakterów, fair play, zespołowego współdziałania lub indywidualnego, wytrwałego dążenia do doskonałości.

### Spójność społeczna, równość szans i kapitał społeczny w Gorzowie

Wysoka jakość życia w mieście powstaje nie tylko przez indywidualną aktywność, kreatywność i przedsiębiorczość każdej jednostki ludzkiej, ale w coraz większym stopniu przez wspólne działania całej społeczności lokalnej, zorganizowanej we wspólnotę samorządową. Potrzebujemy więc **mądrej polityki społecznej**.

- Kluczowym pojęciem budowania lokalnego dobrobytu jest **spójność społeczna** rozumiana jako wyznacznik generalnego kierunku dla całej polityki społecznej w Gorzowie. Za definicją Rady Europy przyjmujemy, że spójność społeczna to zdolność społeczności lokalnej do zapewnienia dobrobytu wszystkim swoim członkom, zmniejszania rozwarstwień społecznych i unikania polaryzacji. Spójne społeczeństwo to wzajemnie wspierająca się wspólnota wolnych jednostek uczestniczących w decyzjach o wspólnych sprawach. Spójność społeczna może być więc postrzegana na poziomie całej społeczności jako odpowiednik tego, czym na poziomie jednostki jest włączenie społeczne. Z tej perspektywy dążenie do spójności społecznej polega na walce z wykluczeniem.
- Dążenie do likwidacji rozwarstwień i polaryzacji społecznej nie oznacza w żadnym wypadku dążenia do jednolitości społecznej. Ludzie są nieskończenie różnicowani co do swych aspiracji, potrzeb i postaw, a różnorodność społeczna winna być postrzegana jako bogactwo. Jednak warunkiem rozkwitu pożądanej różnorodności, niemaskującej niesprawiedliwego rozwarstwienia, jest **równość szans na starcie**. Wyrównywanie szans jest jednym z głównych wskazań dla polityki społecznej Gorzowa, a miarą jej sukcesu w przyszłości będzie stopniowe wzbogacanie się pola mierzalnych szans indywidualnej samorealizacji dostępnych każdej osobie mieszkającej w mieście.
- Z kolei na fundamencie stopniowo umacniającej się spójności społecznej i wzbogacającego się pola indywidualnych szans, gdy rozwarstwienia społeczne przestaną generować wzajemną nieufność i wrogość, a o podstawowe szanse samorealizacji nie trzeba będzie wyniszczająco konkurować, może zacząć się etap skutecznego umacniania **kapitału społecznego** – lokalnego potencjału zaufania, lojalności i solidarności, ujawniającego się jako realna zdolność mieszkańców do współdziałania. W tym obszarze polityka społeczna przenika się z oświatą, kulturą i sportem.

## Nowoczesna gospodarka i trwały rozwój gospodarczy

Gorzów – miasto o bogatej tradycji przemysłowej – musi widzieć swą przyszłość gospodarczą szeroko. Świat współczesny potrzebuje przede wszystkim innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy i stale uczącej się.

- Takiej wizji gospodarczej przyszłości Gorzowa służy projekt rozwoju Gorzowskiego Ośrodka Technologicznego Parku Naukowo- Przemysłowego.
- Obszarem słabości całego regionu są jedne z najniższych w kraju nakłady na badania i rozwój, której jednak na szczęście szybko rosną. Kluczowe znaczenie ma zbudowanie dobrej współpracy lokalnej gospodarki z potencjałem naukowym gorzowskich uczelni, co powinno być korzystne dla obu stron. Ważnym elementem strategii jest zdecydowana wola miasta wspierania klastrów w lokalnej gospodarce.
- Wg danych statystycznych dotyczących produkcji sprzedanej przemysłu za 2012 rok, zestawionych w Banku Danych Lokalnych, w Gorzowie wynosiła ona na mieszkańca 50.446 PLN. Z takim wynikiem miasto Gorzów uplasowało się wysoko, na 5. miejscu wśród miast wojewódzkich Polski o najwyższej produkcji sprzedanej przemysłu na mieszkańca. To jednak musi zacząć przekładać się w większym stopniu na zatrudnienie i dochody mieszkańców; na razie w obu aspektach Gorzów wypada stosunkowo słabo.

## Ochrona środowiska i niezbędne inwestycje w gospodarkę komunalną

W obszarze ochrony środowiska przeciwdziałanie zmianom klimatycznym i adaptacja do zmian klimatycznych to dwa ważne kierunki działań miejskich; w pierwszym z nich chodzi o ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, zaś w drugim – o mądre reagowanie na zmiany klimatu, które następują już obecnie.

- W ramach działań skierowanych na przeciwdziałanie zmianom klimatycznym przed Gorzowem stoi zadanie modernizacji sieci ciepłowniczych, likwidacja wysokoemisyjnych lokalnych źródeł ciepła oraz termomodernizacja budynków.
- Mieszczą się tu też inwestycje i zmiany procedur mające na celu ograniczenie zużycia energii i efektywniejsze jej wykorzystanie.
- Z kolei działania dostosowawcze to przede wszystkim rozwój terenów zielonych w mieście i stworzenie w centrum zielonych korytarzy: rewitalizacja parków i połączenia spacerowe pomiędzy nimi.
- Strategicznym zadaniem jest też poprawa gospodarki wodno-ściekowej i gospodarki odpadami. Automatyzacja oczyszczania ścieków i uzdatniania wody czy budowa termicznego zakładu unieszkodliwiania odpadów dla regionu północnego województwa lubuskiego z kogeneracją energii elektrycznej i ciepłej są tego przykładami.



## System komunikacyjno-transportowy: krwioobieg miasta

Gorzów potrzebuje kompleksowej wizji układu komunikacyjnego i wizji systemu transportowego.

- Gorzów jest miastem źle skomunikowanym z otoczeniem. Strategicznym zadaniem władz miasta jest zarówno lobbowanie o poprawę skomunikowania Gorzowa z innymi ośrodkami, jak i budowa miejskich dróg spinających miasto z szerszą siecią komunikacyjną.
- Także wewnętrzny układ dróg wymaga strategicznej reorganizacji. Potrzebne jest lepsze połączenie drogowe dwóch części miasta położonych po obu stronach Warty. Brakujące przeprawy drogowe mogą stać się czynnikiem znacznie poprawiającym obecne funkcjonowanie centrum miasta.
- Potrzebna jest głęboka analiza ruchu w mieście: nie tylko modelu ruchu obecnego, ale analiza prospektywna, prognozująca zmiany przy różnych wariantach reorganizacji ruchu.
- Kluczowym założeniem jest wprowadzenie w całym ścisłym centrum miasta, obejmującym Stare Miasto, Nowe Miasto i być może wybrane obszary Zawarcia – strefy uspokojonego ruchu „Tempo 30”. Strefa ta ma być obszarem z absolutnym priorytetem ruchu pieszego i rowerowego, a następnie – transportu zbiorowego, co skutkuje między innymi odzyskaniem publicznej przestrzeni zajętej obecnie na strefy parkowania. Samochód indywidualny będzie tylko środkiem dodatkowym.
- Gruntownej modernizacji wymaga także sieć tramwajowa. Jej nowa koncepcja musi być spójna z pozostałymi elementami niniejszych założeń strategicznych.
- System ścieżek rowerowych w mieście powinien być spójnie spięty z szerszym systemem tras rowerowych EuroVelo.

## Nowy ład przestrzenny miasta

Myślenie o przestrzeni miasta ma szerszy kontekst niż to, co ostatecznie zostanie zapisane w Studium. Miasto to także jego otoczenie.

- Obszar funkcjonalny miasta Gorzowa powinien w naturalny sposób zostać poszerzony o gminę Lubiszyn, zamykającą pomiędzy Kłodawą a Bogdańcem pierścień gmin wokół stolicy obszaru.
- Z kolei Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, które będzie powstawać w najbliższym czasie, musi uwzględniać przede wszystkim następujące elementy rozstrzygnięć:
  - Poprawę ładu przestrzennego w ścisłym centrum, w tym dogęszczanie zabudowy poprzez uzupełnianie nieciągłych pierzei (szczególnie w zabudowie kwartałowej Nowego Miasta)

- Spięcie obu części miasta przeprawami mostowymi i sensowne wpięcie tych przepraw w system komunikacyjny miasta.
- Odpowiednią dyspozycję terenami pod rozwój gospodarczy i pod zabudowę mieszkalną, z pełną kalkulacją kosztów suburbanizacji i szczegółowymi wytycznymi planistycznymi, jakie funkcje dodatkowe muszą mieć rezerwę terenów w nowych obszarach mieszkalnych.
- Odpowiednie dyspozycje planistyczne dla centralnej sfery „Slow Life” wpiętej w układ terenów zielonych, które - jako płuca śródmieścia - muszą być trwale zabezpieczone przed zabudową.

## ■ Dalsze procedowanie założeń

Niniejsze Założenia są punktem wyjścia do procesu konsultacji społecznych. Ponieważ wraz z konsultacjami założeń będzie trwał etap diagnozy przygotowywanej zarówno dla Polityki społecznej miasta, jak i – w nieco innym zakresie – dla Programu Rewitalizacji, należy przyjąć, że wiedza diagnostyczna, która będzie upubliczniana już w trakcie procesu konsultacji, może wpłynąć znacząco na potrzebę modyfikacji strategii w stosunku do niniejszych Założeń.

Twardym rdzeniem strategii, będącym wynikiem decyzji politycznej, a niezależnym od wyników diagnozy, są następujące elementy niniejszych założeń:

- Założenie **zasadniczego i głębokiego włączenia obywateli** w proces decydowania o mieście.
- Założenie **priorytetowego znaczenia rewitalizacji centrum Gorzowa**,
- Założenie **kontynuowania zestawu priorytetów inwestycyjnych** zdefiniowanych w strategii ZIT.

Pozostałe elementy niniejszych założeń są poddane pełnej i głębokiej konsultacji mieszkańców Gorzowa.