



# STRATEGIA ROZWOJU GMINY MIASTO ŻŁOTÓW NA LATA 2027–2037



październik 2026



Miasto  
Złotów

## Strategia Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037



Miasto  
Złotów

## Spis treści

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>WSTĘP .....</b>                                                                      | <b>5</b>  |
| Podstawa Prawna i Umocowanie Formalne .....                                             | 5         |
| <b>1. METODOLOGIA PRACY .....</b>                                                       | <b>8</b>  |
| 1.1. Źródła Danych i Metody Badawcze .....                                              | 8         |
| 1.2. Przebieg i wnioski z Partycypacji Społecznej .....                                 | 10        |
| 1.3. Spójność z Dokumentami Strategicznymi Wyższego Rzędu i Obszarowymi .....           | 12        |
| <b>2. UWARUNKOWANIA I TRENDY GLOBALNE ORAZ WNIOSKI Z PRZEPROWADZONEJ DIAGNOZY .....</b> | <b>14</b> |
| 2.1. Uwarunkowania i Trendy Globalne Wpływające na Rozwój Gminy .....                   | 14        |
| 2.2. Wnioski z Diagnozy – Wymiar Przestrzenno-Funkcjonalny .....                        | 15        |
| 2.3. Wnioski z Diagnozy – Wymiar Klimatyczno-Środowiskowy .....                         | 16        |
| 2.4. Wnioski z Diagnozy – Wymiar Gospodarczy .....                                      | 17        |
| 2.5. Wnioski z Diagnozy – Wymiar Społeczny .....                                        | 18        |
| 2.6. Podsumowanie – Analiza SWOT .....                                                  | 19        |
| 2.6.1. Wstęp metodyczny do analizy SWOT .....                                           | 19        |
| 2.6.2. Macierz SWOT – sfera funkcjonalno-przestrzenna .....                             | 19        |
| 2.6.3. Macierz SWOT – sfera klimatyczno-środowiskowa .....                              | 21        |
| 2.6.4. Macierz SWOT – sfera gospodarcza .....                                           | 22        |
| 2.6.5. Macierz SWOT – sfera społeczna .....                                             | 23        |
| 2.6.6. Synteza wniosków z analizy SWOT dla logiki interwencji .....                     | 25        |
| <b>3. WIZJA, MISJA I ZASADY NORMATYWNE ROZWOJU DO 2037 ROKU .....</b>                   | <b>27</b> |
| 3.1. Wizja Rozwoju Gminy Miasto Złotów do 2037 roku .....                               | 27        |
| 3.2. Misja Władz Samorządowych Gminy Miasto Złotów .....                                | 28        |
| 3.3. Nadrzędne Zasady Normatywne Rozwoju .....                                          | 30        |
| <b>4. CZĘŚĆ PROGRAMOWA .....</b>                                                        | <b>31</b> |
| 4.1. Wstęp do Części Programowej i Budowa Logiki Interwencji .....                      | 31        |
| 4.2. Zestawienie Celów Strategicznych i Operacyjnych .....                              | 32        |
| 4.2.1. Cel strategiczny I .....                                                         | 34        |
| 4.2.2. Cel strategiczny II .....                                                        | 38        |
| 4.2.3. Cel strategiczny III .....                                                       | 41        |
| 4.2.4. Cel strategiczny IV .....                                                        | 44        |
| 4.6. Spójność Strategii z Dokumentami Nadrzędnymi .....                                 | 49        |
| <b>5. WYMIAR PRZESTRZENNY .....</b>                                                     | <b>51</b> |
| 5.1. Model Struktury Funkcjonalno-Przestrzennej Gminy Miasta Złotów .....               | 51        |
| 5.1.1. Struktura sieci osadniczej oraz hierarchia jednostek osadniczych .....           | 51        |
| 5.1.2. System powiązań przyrodniczych .....                                             | 52        |
| 5.1.3. Główne korytarze i elementy sieci transportowej .....                            | 53        |
| 5.1.4. Główne elementy infrastruktury technicznej .....                                 | 54        |
| 5.1.5. Główne elementy infrastruktury społecznej .....                                  | 54        |
| 5.1.6. Docelowy układ struktury funkcjonalno-przestrzennej Złotowa .....                | 55        |

|                                                                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2. USTALENIA I REKOMENDACJE W ZAKRESIE PROWADZENIA POLITYKI PRZESTRZENNEJ .....                                                                                                                              | 59        |
| 5.2.1. Zasady ochrony środowiska i jego zasobów, w tym ochrony powietrza, przyrody i krajobrazu .....                                                                                                          | 59        |
| 5.2.2. Zasady ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej ....                                                                                                                   | 60        |
| 5.2.3. Kierunki zmian w strukturze zagospodarowania terenów, w tym określenie szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej .....                                                               | 61        |
| 5.2.4. Zasady lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego w rozumieniu ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym .....                                               | 63        |
| 5.2.5. Zasady lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego .....                                                                                                                                         | 63        |
| 5.2.6. Zasady kierunków rozwoju systemów komunikacji, infrastruktury technicznej i społecznej .....                                                                                                            | 64        |
| 5.2.7. Zasady lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW .....                                                                                                   | 65        |
| 5.2.8. Zasady lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko .....                                                                                                                      | 66        |
| 5.2.9. Zasady kształtowania rolniczej i leśnej przestrzeni produkcyjnej .....                                                                                                                                  | 67        |
| 5.2.10. Zasady kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji ..... | 67        |
| 5.3. OBSZARY STRATEGICZNEJ INTERWENCJI .....                                                                                                                                                                   | 68        |
| 5.3.1. Obszary Strategicznej interwencji na poziomie krajowym .....                                                                                                                                            | 68        |
| 5.3.2. Obszary Strategicznej interwencji na poziomie regionalnym .....                                                                                                                                         | 69        |
| 5.3.3. Obszary Strategicznej Interwencji kluczowe dla gminy .....                                                                                                                                              | 72        |
| <b>6. SYSTEM WDRAŻANIA, MONITORINGU I EWALUACJI STRATEGII .....</b>                                                                                                                                            | <b>73</b> |
| 6.1. SYSTEM WDRAŻANIA STRATEGII I STRUKTURA ZARZĄDZANIA .....                                                                                                                                                  | 73        |
| 6.2. SYSTEM MONITORINGU SPRAWOZDAWCZOŚCI I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM .....                                                                                                                                          | 75        |
| 6.3. SYSTEM EWALUACJI I AKTUALIZACJI STRATEGII .....                                                                                                                                                           | 77        |
| 6.4. RAMY FINANSOWE I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA STRATEGII .....                                                                                                                                                      | 79        |
| <b>7. SPIS TABEL .....</b>                                                                                                                                                                                     | <b>82</b> |
| <b>8. SPIS RYCIN .....</b>                                                                                                                                                                                     | <b>83</b> |
| <b>9. SKRÓTY .....</b>                                                                                                                                                                                         | <b>84</b> |

## Wstęp

**Strategia Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037** stanowi podstawowy, długofalowy dokument polityki lokalnej. Określa ona wizję, cel nadrzędny oraz priorytety rozwoju miasta w perspektywie najbliższych jedenastu lat, stanowiąc fundament dla decyzji inwestycyjnych, planistycznych oraz pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych (w tym z funduszy Unii Europejskiej i programów krajowych).

Opracowanie nowej strategii jest odpowiedzią na kluczowe wyzwania strukturalne zidentyfikowane w mieście – w tym postępujące starzenie się społeczności, potrzebę zatrzymania odpływu młodych kadr, konieczność bezwzględnej ochrony i renaturyzacji ekosystemu pięciu jezior miejskich, rozwój kadr dla lokalnego przemysłu, rewitalizację zespołu Dworca kolejowego oraz sukcesywną modernizację miejskiej infrastruktury transportowej i przestrzennej.

## Podstawa prawna i umocowanie formalne

Opracowanie Strategii nastąpiło na podstawie uchwały nr XXX.211.2026 Rady Miejskiej w Złotowie z dnia 23 kwietnia 2026 r. w sprawie określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037, w tym trybu konsultacji oraz w oparciu o obowiązujące przepisy prawa regulujące polski system planowania rozwoju i gospodarki przestrzennej.

Kluczową podstawę prawną sporządzenia dokumentu stanowią:

- **Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym** (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 662 z późn. zm.).
- **Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju** (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 198 z późn. zm.).
- **Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym** (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 538 z późn. zm.).
- **Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji** (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 278 z późn. zm.).
- **Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska** (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 54 z późn. zm.).

- **Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. – Prawo wodne** (Dz. U. z 2025 r. poz. 960 i 1535 oraz z 2026 r. poz. 445, 605, 815, 1033 i 1156).
- **Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko** (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1112 z późn. zm.).

Strategia zachowuje pełną spójność z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu oraz politykami obszarowymi, w tym ze Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 („Wielkopolska 2030”), Strategią rozwoju powiatu złotowskiego na lata 2024–2035, Strategią Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Piły (ZIT MOF Piły) oraz Gminnym Programem Rewitalizacji Gminy Miasto Złotów.

### **Zakres i logika dokumentu**

Zgodnie z wymogami ustawowymi logika interwencji Strategii obejmuje cztery zintegrowane sfery rozwojowe:

- **Sferę przestrzenno-funkcjonalną** (układ drogowy, parkowanie, sieć rowerowa, ład urbanistyczny, rewitalizacja Dworca Kolejowego, Smart City, relacje z Gminą Złotów).
- **Sferę środowiskowo-klimatyczną** (ochrona 5 jezior miejskich i rzeki Głomii, zieleń miejska i mała retencja, likwidacja niskiej emisji, OZE, gospodarka odpadami),
- **Sferę gospodarczą** (przedsiębiorczość, rynek pracy i kadry techniczne, usługi rekreacyjno-turystyczne, cyfryzacja i praca zdalna),
- **Sferę społeczną** (ochrona zdrowia, opieka senioralna, rodzina, edukacja, mieszkalnictwo, kultura, sport, kapitał obywatelski),

### **Zespół opracowujący dokument**

Strategia Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 powstała w procesie ścisłej współpracy partnerów samorządowych oraz ekspertów zewnętrznych.

Zespół ds. opracowania projektu Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 powołany Zarządzeniem Burmistrza Miasta Złotowa nr 107.2026 z dnia 27 kwietnia 2026 r. o następującym składzie:

- |                                 |                                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Sławomir Wilowski –          | 3. Katarzyna Biecka – członek, |
| Przewodniczący Zespołu,         | 4. Sylwia Muzioł – członek,    |
| 2. Aleksandra Zachęć – członek, | 5. Jarosław Bobek – członek,   |

6. Ryszard Macanko – członek,
7. Milena Pachuc – członek,
8. Mariola Surma – członek,
9. Jolanta Kurowska – członek,
10. Gabriela Kawa – członek,
11. Jowita Bednarska – członek,
12. Jolanta Mikłosz – członek,
13. Małgorzata Mendyk – członek,
14. Alina Żeromska-Borkowska –  
członek,
15. Karol Wójcik – członek,
16. Karolina Bartosz – członek,
17. Agnieszka Ramucka – Jeż –  
członek,
18. Katarzyna Józefowska –  
członek,
19. Piotr Brewka – członek,
20. Mateusz Gappa – członek,
21. Edmund Kabattek – członek.

### **Zespół Ekspercki Fundacji Miasto:**

- **Maja Czyż** – analityczka ds. strategii i rozwoju lokalnego, od kilku lat pracuje z samorządami nad dokumentami strategicznymi, społecznymi i rozwojowymi. Specjalizuję się w diagnozach społecznych, formułowaniu celów i wskaźników oraz porządkowaniu procesów wdrażania strategii w sposób zgodny z przepisami i realnymi możliwościami gmin. Współtworzyła i koordynowała opracowanie ponad 40 strategii dla gmin wiejskich, miejsko-wiejskich i miejskich, głównie w obszarze usług społecznych i zrównoważonego rozwoju
- **Piotr Górka** – architekt i urbanista, specjalista GIS, doradca miast i partnerstw w ZMP, ekspert Fundacji Miasto w zakresie polityki przestrzennej, ekspert w zakresie rewitalizacji.





# 1. METODOLOGIA PRACY

## 1.1. Źródła danych i metody badawcze

Opracowanie Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 opiera się na wymogach prawnych wynikających z polskiego systemu planowania rozwoju oraz gospodarki przestrzennej i środowiskowej.

W procesie analitycznym zastosowano podejście systemowe oraz metodę analizy danych zastanych (**desk research**):

- **Dane statystyki publicznej:** szeregi czasowe z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL GUS) za lata 2020–2025 oraz wskaźniki z Monitora Rozwoju Lokalnego (MRL) Związku Miast Polskich.
- **Sprawozdawczość budżetowa i rejestrowa JST:** dane z Urzędu Miejskiego w Złotowie, jednostek organizacyjnych oraz spółek komunalnych za lata 2021–2025, w tym z Wieloletniej Prognozy Finansowej Gminy Miasto Złotów, sprawozdań Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Złotowie, Złotowskiego Centrum Aktywności Społecznej, Muzeum Ziemi Złotowskiej oraz corocznych Raportów o Stanie Gminy Miasto Złotów.
- **Analiza dokumentów sektorowych i planistycznych:** pełny przegląd obowiązujących aktów i opracowań lokalnych:
  - Gminny Program Rewitalizacji Gminy Miasto Złotów,
  - Plan Gospodarki Niskoemisyjnej dla Gminy Miasto Złotów na lata 2022–2027 z perspektywą do roku 2030,
  - Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Złotowa na lata 2023–2029,
  - Program Wspierania Przedsiębiorczości Gminy Miasto Złotów na lata 2023–2028,
  - Miejski Plan Adaptacji do zmian klimatu dla Miasta Złotowa do 2030 roku,
  - Program Ochrony Środowiska dla Gminy Miasto Złotów na lata 2022–2025, z uwzględnieniem perspektywy do 2029 roku,
  - Strategia zintegrowanej gospodarki wodnej i plan gospodarowania wodą dla Gminy Miasto Złotów z uwzględnieniem obszaru retencji i śladu wodnego do roku 2030,

- Miejski Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Przeciwdziałania Narkomanii dla Gminy Miasto Złotów,
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Złotowa oraz Uchwała nr LXXIII.490.2024 Rady Miejskiej w Złotowie z dnia 13 marca 2024 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia planu ogólnego Gminy Miasto Złotów.
- **Analiza porównawcza (benchmark):** ocenę wskaźnikową Złotowa przeprowadzono w odniesieniu do dwóch grup porównawczych:
  - Grupa 5 miast podobnych Brodnica, Kościan, Kościerzyna, Wałcz, Wągrowiec,
  - Makroekonomiczna grupa porównawcza 100 miast w Polsce stanowiących ośrodki wielofunkcyjne.





## 1.2. Przebieg i wnioski z partycypacji społecznej

Proces partycypacji społecznej oraz formalnych uzgodnień zrealizowano dwuetapowo: najpierw w fazie diagnostyczno-projektowej, a następnie na etapie konsultacji społecznych i opiniowania gotowego projektu dokumentu.

### Etap 1 Włączenie mieszkańców i interesariuszy na etapie diagnostyczno-projektowym

#### Badanie ankietowe mieszkańców

**Termin i forma:** badanie ilościowo-jakościowe CAWI zrealizowane w dniach od 8 maja do 29 czerwca 2026 r.

**Próba badawcza:** 597 respondentów (55% kobiet, 42% mężczyzn; 81% mieszkańców Złotowa, 13% osób pracujących lub uczących się w mieście).

**Kluczowe wnioski:** mieszkańcy wysoko ocenili walory przyrodnicze, estetykę otoczenia i tereny zielone, wskazując jednocześnie na poważne wyzwania w zakresie słabej dostępności opieki zdrowotnej, braku miejskiej komunikacji zbiorowej, starzenia się społeczności oraz niedopasowania rynku pracy do potrzeb osób młodych. Wypowiedzi pisemne przedstawiło 344 respondentów w zakresie wizji miasta oraz 186 respondentów w ramach dodatkowych uwag i refleksji.

#### Warsztaty diagnostyczno-projektowe z interesariuszami

Prace warsztatowe zrealizowano w dwóch etapach z wykorzystaniem metodyki pracy w grupach (*world café*):

- **Warsztaty diagnostyczne (19–20 maja 2026 r.):** zorganizowane w przestrzeniach Centrum Wsparcia Aktywności i Przedsiębiorczości „Mierz Wysoko” przy ul. Wodociągowej 1A (sesja społeczno-gospodarcza – ok. 40 uczestników) oraz Sali Sesyjnej Urzędu Miejskiego przy Al. Piasta 1 (sesja środowiskowo-klimatyczna, przestrzenna i infrastrukturalna – ok. 20 uczestników). Spotkania posłużyły zidentyfikowaniu barier, potencjałów, potrzeb, szans i zagrożeń we wszystkich czterech sferach.
- **II Warsztat strategiczno-projektowy (25 sierpnia 2026 r. – „Od diagnozy do działania – kierunki i przestrzeń”):** ukierunkowany na bezpośrednie

projektowanie strategiczne przy 4 stolikach tematycznych odpowiadających 4 sferom rozwojowym. W toku prac wypracowano:

- **Założenia do wizji rozwoju Gminy Miasto Złotów do 2037 r.,**
- **Propozycje pakietów kierunków działań** w poszczególnych sferach,
- **Koncepcję rewitalizacji obszaru Dworca kolejowego** (Al. Kolejowa 9) pod nowe funkcje społeczno-kulturalne (m.in. Złotów Dworzec Kultury),
- **Wkład analityczny do modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej.**

### **Spotkania konsultacyjne i otwarty nabór pomysłów**

W dniach 31 maja 2026 r. oraz 19 czerwca 2026 r. zorganizowano otwarte spotkania konsultacyjne. Mieszkańcy zgłosili szereg inicjatyw, w tym m.in. budowę mikroparków (pocket parks), rozwój spójnej sieci dróg rowerowych wokół jezior, utworzenie Młodzieżowej Rady Miasta, rozbudowę monitoringu miejskiego oraz usprawnienie organizacji ruchu i stref parkowania.

### **Etap II: Formalne konsultacje społeczne projektu Strategii oraz procedura opiniowania i uzgadniania**

Po przygotowaniu pełnego projektu Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037, dokument został poddany procedurze konsultacji społecznych oraz opiniowania zgodnie z art. 10f ustawy o samorządzie gminnym.

#### **Formalne konsultacje społeczne projektu dokumentu**

Projekt strategii opublikowano na stronie internetowej Urzędu Miejskiego, w Biuletynie Informacji Publicznej oraz wyłożono do wglądu w siedzibie Urzędu Miejskiego w Złotowie. Konsultacje przeprowadzono z wykorzystaniem formularza uwag (składanego pisemnie oraz drogą elektroniczną) oraz konsultacji z lokalnymi partnerami społeczno-gospodarczymi i organizacjami pozarządowymi. Wyrazem uzyskanych uwag i wniosków mieszkańców była uszczegółowiona wersja kierunków działań oraz wskaźników realizacji strategii.

#### **Procedura opiniowania i uzgadniania przez podmioty ustawowe**

Projekt Strategii został przekazany do zaopiniowania przez właściwe organy i instytucje:

- Zarząd Województwa Wielkopolskiego – w celu wydania opinii dotyczącej spójności projektu strategii ze Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 („Wielkopolska 2030”),
- Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie (Dyrektor Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej) – w zakresie ustaleń dotyczących ochrony

zasobów wodnych, gospodarki ściekowej i ochrony przed powodzią oraz suszą,

- Regionalnego Dyrektora Ochrony Środowiska w Poznaniu (RDOŚ) – w zakresie ochrony przyrody i ustaleń środowiskowych oraz procedury strategicznej oceny oddziaływania na środowisko,
- Państwowego Powiatowego Inspektora Sanitarnego w Złotowie – w ramach procedury strategicznej oceny oddziaływania na środowisko,
- Sąsiednie jednostki samorządu terytorialnego (gminy: Złotów, Jastrowie, Krajenka, Okonek, Lipka, Tarnówka, Zakrzewo) oraz Starostę Złotowskiego – w celu zapewnienia spójności powiązań funkcjonalnych, infrastrukturalnych i społeczno-gospodarczych w skali powiatu i obszaru podmiejskiego.
- Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Krajna Złotowska.



### 1.3. Spójność z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu i obszarowymi

Strategia zachowuje pełną spójność z ramami polityki rozwoju na poziomie regionalnym, subregionalnym i powiatowym:

- **Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 („Wielkopolska 2030”)** (Uchwała nr XVI/287/20 Sejmiku Województwa Wielkopolskiego z dnia 27 stycznia 2020 r.): spójność z celami wzmocnienia spójności terytorialnej oraz dedykowaną interwencją dla miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, do których zaliczono Złotów.
- **Strategia Rozwoju Powiatu Złotowskiego na lata 2024–2035:** koordynacja zadań w zakresie publicznej ochrony zdrowia, oświaty ponadpodstawowej, pomocy społecznej oraz transportu powiatowego.
- **Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Piły (ZIT MOF Piły – aktualizacja z dnia 29 maja 2026 r.):** wspólna realizacja celów w zakresie niskoemisyjnej mobilności (np. budowa aglomeracyjnego systemu dróg rowerowych), e-usług publicznych oraz ochrony środowiska.
- **Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 & Strategia Demograficzna 2040:** spójność z celami wzmocnienia odporności miast średnich i przeciwdziałania depopulacji.

- **Powiązania z Gminą Złotów:** ze względu na zwarty obszar miejski (11,58 km<sup>2</sup>) oraz zjawiska suburbanizacji na obszarach przyległych, dokument akcentuje potrzebę ścisłego partnerstwa międzygminnego oraz sukcesywnego prowadzenia analiz pod kątem ewentualnej korekty i poszerzenia granic administracyjnych miasta w celu zabezpieczenia terenu pod rozwój funkcji miejskich i gospodarczych.



## 2. Uwarunkowania i trendy globalne oraz wnioski z przeprowadzonej diagnozy



### 2.1. Uwarunkowania i trendy globalne wpływające na rozwój gminy

Proces planowania strategicznego Gminy Miasto Złotów uwzględnia wpływ globalnych megatrendów oraz uwarunkowań makroekonomicznych i klimatycznych, które determinują lokalną politykę rozwoju:

- **Globalne ocieplenie a lokalna wrażliwość klimatyczna:** Prognozowany dla regionu wzrost średniej rocznej temperatury z ok. 9°C do ponad 10°C do 2050 r. stwarza bezpośrednie zagrożenie dla stabilności lokalnych zasobów wodnych. Głównymi wyzwaniami środowiskowymi stają się: przeciwdziałanie suszy hydrogeologicznej, ochrona unikalnego ekosystemu miejskich jezior rynnowych przed wysychaniem i eutrofizacją oraz zabezpieczenie infrastruktury miejskiej i starodrzewu przed nawałnymi opadami deszczu i nawałnymi wiatrami.
- **Dekarbonizacja, niezależność energetyczna i rozwój OZE:** Przejście na gospodarkę niskoemisyjną wymaga intensyfikacji działań na rzecz poprawy efektywności energetycznej oraz wykorzystania potencjału energii słonecznej w regionie (nasłonecznienie na poziomie ok. 1000 kWh/m<sup>2</sup> rocznie). Strategiczny cel zakłada wzrost produkcji energii z odnawialnych źródeł (OZE) o 63% do 2030 r. Kluczowym kierunkiem transformacji staje się tworzenie lokalnych spółdzielni energetycznych oraz rozwój klastra energii w celu obniżenia kosztów energii dla mieszkańców i lokalnego biznesu.
- **Srebrna gospodarka i deinstytucjonalizacja usług społecznych:** Dynamiczne starzenie się społeczeństwa wymaga przekształcenia wyzwań demograficznych w nowe impulsy rozwojowe poprzez budowę rynku usług

dedykowanych seniorom oraz likwidację barier architektonicznych i cyfrowych (przeciwdziałanie zjawisku „uwięzienia w domach”).

Wzmocnienia wymaga proces deinstytucjonalizacji opieki społecznej poprzez rozwój opieki środowiskowej, usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania, opieki wytchnieniowej oraz tworzenie mieszkań wspomaganych i treningowych.

- **Cyfryzacja, praca zdalna i e-administracja:** Upowszechnienie modelu pracy zdalnej (home office) stwarza dla Złotowa szansę na zatrzymanie wykwalifikowanych kadr i specjalistów pracujących dla rynków globalnych, przeciwdziałając drenażowi kadr. Warunkiem koniecznym jest całkowita likwidacja lokalnych „białych plam” w dostępie do szerokopasmowego internetu oraz rozwój cyfrowych usług publicznych i narzędzi Smart City.
- **Przeciwdziałanie rozlewaniu się miast (suburbanizacja) i współpraca terytorialna:** Zwarty obszar miejski (11,58 km<sup>2</sup>) przy braku wolnych terenów inwestycyjnych prowadzi do przenoszenia się funkcji mieszkaniowych i biznesowych do strefy podmiejskiej. Niezbędne jest przeciwdziałanie chaotycznej suburbanizacji poprzez zacieśnianie partnerstwa z Gminą Złotów w zakresie wspólnej gospodarki komunalnej, odpadowej i transportowej oraz sukcesywne prowadzenie analiz dotyczących potencjalnej korekty i poszerzenia granic administracyjnych miasta.

## 2.2. Wnioski z diagnozy – wymiar przestrzenno-funkcjonalny



1. **Niski poziom pokrycia planistycznego:** Obowiązujące Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP) obejmują jedynie 21,1% powierzchni miasta (243,9 ha), co spowalnia procesy inwestycyjne i plasuje Złotów za miastami z grupy porównawczej (np. Kościerzyna – 93,2%).
2. **Bariera urbanistyczna i paraliż komunikacyjny:** Rzeka Głomia oraz linia kolejowa nr 203 dzielą miasto na odizolowane sektory. Brak miejskiego transportu zbiorowego zmusza mieszkańców do korzystania z aut, co prowadzi do deficytu miejsc parkingowych i przeciążenia śródmieścia.
3. **Rewitalizacja Dworca kolejowego i infrastruktura rowerowa:** Kluczowym projektem społecznym i infrastrukturalnym jest rewitalizacja zespołu dworca kolejowego przy ul. Kolejowej 9 z przeznaczeniem na cele

kulturalne (projekt „Złotów Dworzec Kultury”). Miasto konsekwentnie rozbudowuje sieć dróg rowerowych wokół jezior oraz w ramach partnerstwa w ZIT MOF Piły.

4. **Relacje terytorialne z Gminą Złotów:** Zwarty obszar miejski (11,58 km<sup>2</sup>) wymusza ścisłą współpracę z Gminą Złotów w zakresie spójności przestrzennej, gospodarki odpadami i ściekami oraz prowadzenie analiz dotyczących potencjalnej korekty i poszerzenia granic administracyjnych miasta w celu zabezpieczenia terenów pod rozwój miejski.
5. **Przeciążenie ruchem tranzytowym:** Brak obwodnicy sprawia, że ciężki ruch z dróg DW188 i DW189 krzyżuje się w ścisłym, historycznym centrum miasta, degradując infrastrukturę drogową oraz klimat akustyczny.
6. **Infrastruktura techniczna i rekreacyjna:** Atutem miasta jest 100% pokrycia siecią wodociągową, 96% kanalizacją sanitarną oraz kompletna ponad 4-kilometrowa promenada wokół Jeziora Miejskiego

## 2.3. Wnioski z diagnozy – wymiar klimatyczno-środowiskowy



1. **Eutrofizacja i degradacja 5 jezior miejskich:** Unikalny system 5 połączonych jezior rynnowych (Zaleskie, Miejskie, Baba, Proboszczowskie, Burmistrzowskie) wykazuje niezadowalający stan ekologiczny i chemiczny z powodu spływu biogenów z rolniczych obszarów przyległych oraz dopływu zanieczyszczeń rzeką Głomią (np. spływanie Jeziora Baba do zaledwie 1,5 m). Ochrona wód wymaga ścisłego współdziałania ponadlokalnego.
2. **Niska emisja i epizody smogowe:** Eksploatacja przestarzałych kotłów na paliwa stałe w śródmieściu powoduje zimowe przekroczenia norm PM10, PM2.5 i benzo(a)pirenu (Klasa C oceny GIOŚ). MZGL sukcesywnie likwiduje paleniska w zasobie komunalnym (21 paleniska za kwotę blisko 400 tys. zł w 2025 r.).
3. **Gospodarka odpadami:** Kluczowym przedsięwzięciem infrastrukturalnym w gospodarce odpadami jest budowa Centralnego PSZOK w Stawnicy.
4. **Problemy z poziomami recyklingu:** Mimo wzrostu segregacji o blisko 60%, miasto nie osiągnęło wymaganych unijnych celów recyklingu: w 2024 r. osiągnięto 33,99% (przy wymogu 45%), a w 2025 r. 39,91% (przy wymogu 55%).

5. **Podatność na podtopienia:** Wysoki stopień uszczelnienia gruntu w centrum miasta przy płytkich wodach gruntowych skutkuje powodzią błyskawicznymi podczas ulew (ul. ks. Domańskiego – 18 interwencji straży, Al. Piasta – 12 interwencji).
6. **Lokalny bilans energetyczny:** Roczne zużycie energii w mieście to 360 359 MWh, podczas gdy lokalna produkcja z czystego OZE (głównie solarna i geotermalna) to zaledwie 2,5 tys. MWh (znikome 0,5% udziału).
7. **Zieleń miejska i retencja:** Wyzwaniem pozostaje likwidacja zjawiska „betonozy” w centrum (np. na Placu Paderewskiego), rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury, tworzenie mikroparków (pocket parks) oraz zwiększanie małej retencji w walce z miejską wyspą ciepła.

## 2.4. Wnioski z diagnozy – wymiar gospodarczy



1. **Filary przemysłowe i luka kompetencyjna:** Baza ekonomiczna opiera się na dużych i średnich zakładach przemysłowych (TERG S.A., Aluprof S.A., Unimetal Sp. z o.o., Amcor, Hydroplex, Novago, Stilla, Stelmach). Inwestorzy zgłaszają deficyt kadr o kwalifikacjach technicznych i rzemieślniczych, na co odpowiedzią jest działające Centrum Wsparcia Aktywności i Przedsiębiorczości „Mierz Wysoko”.
2. **Deficyt bazy turystycznej i rekreacyjnej:** Miasto wykazuje niedobór obiektów hotelowo-gastronomicznych, co uniemożliwia zatrzymanie turystów na dłużej. Kluczym impulsem staje się prywatna inwestycja polegająca na rewitalizacji zabytkowego Pałacu Działyńskich pod funkcje rekreacyjno-hotelowe i rehabilitacyjne.
3. **Stabilność finansowa samorządu:** Gmina Miasto Złotów charakteryzuje się brakiem historycznego zadłużenia oraz wysoką zdolnością do generowania nadwyżki operacyjnej na wkłady własne w projektach unijnych.
4. **Dynamika gospodarcza i przedsiębiorczość:** Syntetyczny Wskaźnik Rozwoju (SWR) wzrósł z 2,48 pkt w 2023 r. do 3,19 pkt w 2024 r. Liczba firm (REGON) wzrosła do 121 na 1000 mieszkańców, z dominacją handlu i usług (19%) oraz budownictwa (14%).

## 2.5. Wnioski z diagnozy – wymiar społeczny



1. **Dynamika depopulacji i starzenie się społeczności:** Liczba mieszkańców miasta wykazuje spadkowy trend (do poziomu ok. 16,6 tys. mieszkańców z nieznaczną stabilizacją w 2025 r. na poziomie 16 656 osób). Odsetek seniorów (65+) wzrósł do 26,79% w 2025 r. Wskaźnik obciążenia demograficznego zwiększył się z 27,80% w 2020 r. do 34,10% w 2024 r., wykazując najszybsze tempo starzenia się społeczności w subregionie (dynamika wzrostu 123%).
2. **Drenaż kadr i migracje młodzieży:** Miasto doświadcza odpływu młodych mieszkańców w wieku 20–24 lata z powodu braku oferty szkół wyższych, ograniczeń na rynku pracy dla absolwentów oraz barier na rynku mieszkaniowym.
3. **Ochrona zdrowia i opieka senioralna:** Aż 73% mieszkańców oceniło w badaniach ankietowych opiekę zdrowotną jako główną słabą stronę miasta, wskazując na brak lekarzy podstawowej opieki i specjalistów. W strukturze usług występuje całkowity brak stacjonarnego Domu Pomocy Społecznej (DPS), mieszkań treningowych oraz zorganizowanej opieki wytchnieniowej.
4. **Potencjał rehabilitacyjny i opieka nad dzieckiem:** Istotnymi atutami Złotowa są unikalna w skali kraju specjalizacja w zakresie rehabilitacji dziecięcej (Ośrodek „Zabajka 2”), rozwój sportu osób z niepełnosprawnościami (FrameRunning) oraz samorządowe inwestycje w budowę Żłobka Miejskiego przy ul. Grochowskiego i rozwój mieszkalnictwa czynszowego ZTBS.
5. **Rosnące koszty wsparcia społecznego:** Liczba rodzin z problemem niepełnosprawności wspieranych przez MOPS wzrosła w ciągu roku ze 132 (2024 r.) do 176 (2025 r.). Skutkuje to skokowym wzrostem wydatków na świadczenia pielęgnacyjne do poziomu 6,7 mln zł rocznie (wobec 2,6 mln zł w 2021 r.).

## 2.6. Podsumowanie – analiza SWOT

### 2.6.1. Wstęp metodyczny do analizy SWOT

Analiza SWOT stanowi kluczowe narzędzie diagnozy strategicznej, służące konfrontacji czynników wewnętrznych gminy (**mocnych stron i słabych stron**) z czynnikami zewnętrznymi występującymi w jej otoczeniu (**szansami i zagrożeniami**).

Prezentowana analiza SWOT została opracowana w oparciu o syntezę danych statystycznych BDL GUS, sprawozdawczość budżetową i finansową gminy, ustalenia raportu diagnostycznego, wyniki badań ankietowych CAWI przeprowadzonych wśród 597 mieszkańców w maju i czerwcu 2026 r. oraz wnioski z dwóch etapów warsztatów diagnostyczno-projektowych z udziałem interesariuszy z maja i sierpnia 2026 r.

Zgodnie z wymogami ustawowymi uwarunkowania strategiczne Złotowa zostały uporządkowane w podziale na cztery zintegrowane sfery rozwojowe: społeczną, gospodarczą, środowiskowo-klimatyczną oraz przestrzenno-funkcjonalną.

### 2.6.2. Macierz SWOT – sfera funkcjonalno-przestrzenna

Sfera przestrzenno-funkcjonalna obejmuje ład urbanistyczny, układ drogowy, organizację ruchu i parkowania, infrastrukturę transportową, cyfryzację oraz relacje terytorialne w ramach zadań własnych gminy.

**Tabela 1. Analiza SWOT obszaru funkcjonalno-przestrzennego**

| Obszar analizy SWOT                       | Uzasadnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MOCNE STRONY – wewnętrzne atuty</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zwarty układ urbanistyczny miasta ułatwiający pieszą dostępność do większości usług publicznych.</li> <li>o Rozbudowany i spójny system dróg rowerowych oraz ciągów pieszo-spacerowych wokół jezior miejskich i wzdłuż Promenady.</li> <li>o Wysoki potencjał unikalnych obiektów zabytkowych i przestrzeni publicznych, w tym zespołu dworca kolejowego.</li> <li>o Wdrażanie e-usług publicznych, cyfryzacja urzędu oraz rozwój miejskiego monitoringu podnoszącego bezpieczeństwo.</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>SŁABE STRONY – wewnętrzne deficyty</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Bardzo niski wskaźnik pokrycia miasta obowiązującymi Miejscowymi Planami Zagospodarowania Przestrzennego.</li> <li>o Bariery fizyczne (rzeka Głomia, linia kolejowa nr 203) dzielące przestrzeń miejską na odizolowane sektory.</li> <li>o Przeciążenie śródmieścia ruchem tranzytowym (przebieg dróg wojewódzkich DW 188 i DW 189 przez centrum) przy braku obwodnicy.</li> <li>o Brak miejskiej komunikacji zbiorowej oraz znaczący deficyt miejsc parkingowych w śródmieściu.</li> <li>o Zły stan techniczny części budynków w obszarze Starego Miasta oraz degradacja obiektu Dworca kolejowego.</li> </ul>    |
| <b>SZANSE – zewnętrzne możliwości</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ścisłe partnerstwo z Gminą Złotów w zakresie koordynacji planowania przestrzennego, wspólnej gospodarki odpadowej i komunikacyjnej.</li> <li>o Prowadzenie wielostronnych analiz oraz podjęcie współdziałania w kierunku ewentualnej sukcesywnej korekty i poszerzenia granic administracyjnych miasta w celu zabezpieczenia terenów pod rozwój miejski.</li> <li>o Kompleksowa rewitalizacja i adaptacja zespołu Dworca Kolejowego cele kulturalne i społeczne (projekt „Złotów Dworzec Kultury”).</li> <li>o Realizacja aglomeracyjnych projektów rowerowych i niskoemisyjnych w ramach ZIT MOF Piły.</li> </ul> |
| <b>ZAGROŻENIA – zewnętrzne ryzyka</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Postępująca, niekontrolowana suburbanizacja na obszarach przyległych do granic miasta, powodująca drenaż podatkowy i chaos przestrzenny.</li> <li>o Brak woli politycznej i środków finansowych na poziomie samorządu województwa i centralnym na budowę obwodnicy miasta.</li> <li>o Narastające koszty utrzymania i modernizacji gminnej infrastruktury drogowej przy braku stabilnych źródeł finansowania zewnętrznego.</li> </ul>                                                                                                                                                                              |

Źródło: opracowanie własne

### 2.6.3. Macierz SWOT – sfera klimatyczno-środowiskowa

Sfera środowiskowo-klimatyczna obejmuje zasoby wodne, zieleń miejską, jakość powietrza, adaptację do zmian klimatu, gospodarkę odpadami oraz energetykę.

**Tabela 2. Analiza SWOT dla obszaru klimatyczno-środowiskowego**

| Obszar analizy SWOT                       | Uzasadnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MOCNE STRONY – wewnętrzne atuty</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Unikalny w skali regionu ekosystem 5 połączonych jezior miejskich (Zaleskie, Miejskie, Baba, Proboszczowskie, Burmistrzowskie) o łącznej powierzchni ponad 100 ha.</li> <li>o Duży udział terenów leśnych, parkowych i zieleni miejskiej (Park Zwierzyniec, Promenada z Półwyspem Rybackim, tężnia) gwarantujący wysokie walory krajobrazowe.</li> <li>o Wysoki poziom pokrycia miasta siecią wodociągową (100%) i kanalizacją sanitarną (99%) przy niskiej awaryjności sieci.</li> <li>o Brak w granicach miasta przemysłu ciężkiego i zakładów szczególnie uciążliwych dla środowiska naturalnego.</li> <li>o Konsekwentna likwidacja przestarzałych palenisk w zasobach komunalnych MZGL (likwidacja 21 palenisk w 2025 r.) oraz wdrażanie lokalnych inicjatyw ekologicznych.</li> </ul> |
| <b>SŁABE STRONY – wewnętrzne deficyty</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Postępująca eutrofizacja, zły stan chemiczny i zarastanie jezior miejskich wywołane dopływem biogenów z obszarów rolniczych (strefa OSN) oraz rzeką Głomią (splycenie Jeziora Baba do 1,5 m).</li> <li>o Sezonowa niska emisja i epizody smogowe w śródmieściu (przekroczenia pyłów PM10, PM2.5, benzo(a)pirenu – Klasa C w ocenie GIOŚ).</li> <li>o Wysoki stopień uszczelnienia powierzchni („betonoza”) w centrum miasta (np. na Placu Paderewskiego), potęgujący zjawisko miejskiej wyspy ciepła.</li> <li>o Niska funkcjonalność miejskiej sieci kanalizacji deszczowej i małej retencji opadowej.</li> <li>o Konieczność pilnej budowy nowoczesnego Centralnego PSZOK w Stawnicy w celu domknięcia systemu gospodarki odpadami.</li> </ul>                                            |
| <b>SZANSE – zewnętrzne możliwości</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ścisłe partnerstwo z Gminą Złotów w zakresie koordynacji planowania przestrzennego, wspólnej gospodarki odpadowej i komunikacyjnej.</li> <li>o Pozyskanie dofinansowania z NFOŚiGW, WFOŚiGW oraz środków unijnych (FENIKS, FEW 2021–2027) na rewitalizację wód, małą retencję i OZE.</li> <li>o Tworzenie lokalnych spółdzielni energetycznych i klastra energii w celu obniżenia kosztów energii i zwiększenia niezależności energetycznej.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zagospodarowanie lokalnych zasobów przyrodniczych do rozwoju publicznych funkcji rekreacyjnych, turystycznych i prozdrowotnych.</li> <li>o Wzrost świadomości ekologicznej mieszkańców i rozwój inicjatyw gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ).</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| <b>ZAGROŻENIA – zewnętrzne ryzyka</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Nasilające się zmiany klimatyczne: długotrwałe susze hydrogeologiczne, fale upałów, podtopienia oraz gwałtowne wiatry i wiatrołomy w starodrzewie.</li> <li>o Spadek poziomu lustra wody w jeziorach i zagrożenie trwałą degradacją ekosystemów wodnych przy braku działań ochronowych w skali zlewni rzeki Głomi.</li> <li>o Rosnące koszty zagospodarowania odpadów komunalnych obciążające budżety domowe i samorząd.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

## 2.6.4. Macierz SWOT – sfera gospodarcza

Sfera gospodarcza obejmuje lokalny rynek pracy, strukturę przedsiębiorczości, finanse samorządowe, bazę produkcyjno-usługową oraz potencjał rekreacyjno-turystyczny.

**Tabela 3. Analiza SWOT dla obszaru gospodarczego**

| Obszar analizy SWOT                       | Uzasadnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MOCNE STRONY – wewnętrzne atuty</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Obecność silnych, rozpoznawalnych podmiotów przemysłowych i logistycznych stanowiących filary rynku pracy (TERG S.A., Aluprof S.A., Unimetal Sp. z o.o., Amcor Flexibles, Hydropex, Novago, Stilla, Stelmach).</li> <li>o Bardzo niski poziom rejestrowanego bezrobocia oraz wysoka aktywność ekonomiczna mieszkańców.</li> <li>o Wysoka odporność i dynamika gospodarcza potwierdzona wzrostem Syntetycznego Wskaźnika Rozwoju (SWR MRL) z 2,48 pkt w 2023 r. do 3,19 pkt w 2024 r.</li> <li>o Bardzo dobra kondycja finansowa samorządu miejskiego – brak zadłużenia historycznego, wysoka zdolność do generowania nadwyżki operacyjnej na wkłady własne do projektów unijnych.</li> <li>o Tworzenie systemowych instytucji wsparcia biznesu (powstałe Centrum Wsparcia Aktywności i Przedsiębiorczości „Mierz Wysoko” o wartości 1,33 mln zł).</li> </ul> |
| <b>SŁABE STRONY – wewnętrzne deficyty</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Pogłębiająca się luka kompetencyjna i deficyt pracowników o kwalifikacjach technicznych i rzemieślniczych zgłaszany przez inwestorów.</li> <li>o Niedobór bazy hotelowej, gastronomicznej i konferencyjnej, ograniczający zatrzymanie turystów i rozwój usług pobytowych.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dominacja mikrofirm usługowo-handlowych o ograniczonej zdolności do tworzenia wysokopłatnych miejsc pracy dla absolwentów szkół wyższych.</li> <li>o Niewystarczająca współpraca i przepływ informacji pomiędzy sektorem lokalnego biznesu, oświatą zawodową a samorządem.</li> <li>o Proces starzenia się części lokalnych firm rzemieślniczych i trudności w sukcesji pokoleniowej.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| <b>SZANSE –<br/>zewnętrzne<br/>możliwości</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Partnerstwa publiczno-prywatne (PPP) w rozwoju infrastruktury usługowej.</li> <li>o Rozwój pracy zdalnej (home office), pozwalający na przyciąganie i zatrzymywanie w Złotowie wysokowydajnych specjalistów pracujących dla rynków globalnych.</li> <li>o Wykorzystanie preferencji inwestycyjnych Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej obejmującej obszar miasta i powiatu.</li> <li>o Pozyskanie zewnętrznych środków unijnych z programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski (FEW 2021–2027), KPO oraz ZIT MOF Piły na cyfryzację i rozwój przedsiębiorczości.</li> </ul> |
| <b>ZAGROŻENIA<br/>– zewnętrzne<br/>ryzyka</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ogólnokrajowe i globalne spowolnienie gospodarcze, presja inflacyjna oraz rosnące koszty prowadzenia działalności uderzające w mikrofirmy.</li> <li>o Ryzyko marginalizacji miast średnich w politykach regionalnych na rzecz głównych aglomeracji.</li> <li>o Odpływ wykwalifikowanych kadr do większych ośrodków przemysłowych w subregionie.</li> <li>o Nieczytelność wizerunkowa wynikająca z funkcjonowania dwóch odrębnych jednostek pod nazwą „Złotów” (Gmina Miasto Złotów oraz Gmina Złotów).</li> </ul>                                                                  |

Źródło: opracowanie własne

## 2.6.5. Macierz SWOT – sfera społeczna

Sfera społeczna obejmuje uwarunkowania demograficzne, ochronę zdrowia, opiekę senioralną i nad dzieckiem, edukację, mieszkalnictwo, kulturę, sport oraz kapitał społeczny i aktywność obywatelską.

**Tabela 4. Analiza SWOT dla obszaru społecznego**

| Obszar analizy SWOT                            | Uzasadnienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MOCNE STRONY –<br/>wewnętrzne<br/>atuty</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wysoki poziom kapitału społecznego i dynamiczny sektor organizacji pozarządowych (w tym m.in. Fundacja Złotowianka, Złotowski Uniwersytet Trzeciego Wieku, Złotowski Uniwersytet Dziecięcy, Towarzystwo Przyjaciół Dzieci oraz kluby sportowe).</li> <li>o Wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa publicznego i niskie wskaźniki przestępczości.</li> </ul> |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Unikalna w skali kraju specjalizacja w zakresie rehabilitacji dziecięcej (Ośrodek „Zabajka 2”) oraz rozwoju dyscyplin adaptowanych (FrameRunning).</li> <li>o Rozbudowana baza oświaty przedszkolnej i podstawowej oraz wysoki poziom szkół ponadpodstawowych.</li> <li>o Inwestycje samorządowe w ochronę rodziny i mieszkalnictwo (budowa Żłobka Miejskiego przy ul. Grochowskiego, sukcesywna rozbudowa zasobów ZTBS przy ul. Królowej Jadwigi).</li> <li>o Silna tożsamość lokalna, tradycje regionalne oraz kultywowanie dziedzictwa historycznego.</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| <b>SŁABE STRONY – wewnętrzne deficyty</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Postępująca depopulacja i starzenie się społeczności (odsetek seniorów w wieku 65+ sięgający 26,79% w 2025 r.; dynamika obciążenia demograficznego wyższa niż w regionie).</li> <li>o Drenaż kadr i migracje edukacyjno-zarobkowe młodzieży (spadek liczby mieszkańców w wieku 20–24 lata o ponad 11%).</li> <li>o Niezadowalający dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej i lekarzy specjalistów (73% negatywnych ocen w badaniach ankietowych).</li> <li>o Brak stacjonarnego Domu Pomocy Społecznej (DPS), mieszkań treningowych oraz opieki wytchnieniowej dla opiekunów osób zależnych.</li> <li>o Deficyt stałych miejsc integracji oraz oferty kulturalno-rozrywkowej dopasowanej do potrzeb młodzieży i młodych dorosłych.</li> </ul> |
| <b>SZANSE – zewnętrzne możliwości</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rozwój srebrnej gospodarki (Silver Economy) oraz deinstytucjonalizacja usług społecznych (finansowanie opieki środowiskowej ze środków UE).</li> <li>o Wykorzystanie potencjału migrantów i powracających emigrantów jako nowej siły roboczej i kapitału społecznego.</li> <li>o Wzmocnienie partycypacji społecznej poprzez powołanie Młodzieżowej Rady Miasta.</li> <li>o Zacieśnienie współpracy międzylokalnej w zakresie ochrony zdrowia i oświaty ze Starostwem Powiatowym oraz Szpitalem Powiatowym im. Alfreda Sokołowskiego w Złotowie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| <b>ZAGROŻENIA – zewnętrzne ryzyka</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dalszy spadek dzietności i pogłębianie się luki zastępowalności pokoleń w ujęciu krajowym.</li> <li>o Konkurencja dużych ośrodków akademickich i metropolitalnych (Poznań, Bydgoszcz, Trójmiasto) przyciągających młode kadry.</li> <li>o Narastające koszty utrzymania systemu pomocy społecznej i opieki nad osobami niesamodzielnymi.</li> <li>o Pogłębianie się zjawisk wykluczenia cyfrowego i osamotnienia wśród najstarszych grup seniorów.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Źródło: opracowanie własne

### 2.6.6. Synteza wniosków z analizy SWOT dla logiki interwencji

Przeprowadzona analiza SWOT wykazała, że Gmina Miasto Złotów posiada silne wewnętrzne atuty endogenne: zrównoważoną gospodarkę, stabilne finanse publiczne (brak zadłużenia), unikalny ekosystem 5 jezior miejskich oraz wysoki kapitał społeczny.

Główne wyzwania i słabe strony miasta koncentrują się wokół starzenia się społeczności, odpływu młodzieży, barier w dostępie do lekarzy specjalistów, postępującej eutrofizacji jezior, niskiego pokrycia planistycznego oraz przeciążenia śródmiejskiego układu drogowego przy braku komunikacji miejskiej.



Otrzymany profil uwarunkowań wskazuje na konieczność przyjęcia **strategii zrównoważonej i adaptacyjnej**, łączącej wykorzystanie mocnych stron i zewnętrznych szans do aktywnego niwelowania słabych stron i budowania odporności na zagrożenia. Logika interwencji Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 opiera się na czterech głównych filarach:

**Filar 1 (Sfera społeczna):** Przekształcenie wyzwania demograficznego w potencjał poprzez rozwój usług środowiskowych dla seniorów, wsparcie młodych rodzin (żłobki, mieszkalnictwo) oraz stworzenie atrakcyjnej oferty integracyjnej dla młodzieży.

**Filar 2 (Sfera gospodarcza):** Wsparcie przemysłu i mikrofirm poprzez rozwój kadr technicznych (Centrum Wsparcia Aktywności i Przedsiębiorczości „Mierz Wysoko”) i przyciąganie specjalistów pracujących zdalnie oraz stymulowanie rozwoju wysokiej jakości usług rekreacyjno-pobytowych i turystycznych.

**Filar 3 (Sfera środowiskowo-klimatyczna):** Ochrona i rewitalizacja ekosystemu 5 jezior miejskich, likwidacja niskiej emisji, rozwój OZE oraz wdrażanie małej retencji i mikroparków w walce ze zmianami klimatu.

**Filar 4 (Sfera przestrzenno-funkcjonalna):** Modernizacja układu komunikacyjnego, uporządkowanie parkowania, rewitalizacja zespołu Dworca kolejowego na cele społeczne („Złotów Dworzec Kultury”) oraz zacieśnianie partnerstwa z Gminą Złotów wraz z analizami pod kątem ewentualnej sukcesywnej korekty granic administracyjnych miasta.



## 3. Wizja, misja i zasady normatywne rozwoju do 2037 roku

### 3.1. Wizja rozwoju Gminy Miasto Złotów do 2037 roku

Wizja rozwoju stanowi syntetyczny, przyszłościowy obraz miasta, zdefiniowany na podstawie aspiracji mieszkańców, ustaleń z warsztatów strategicznych oraz diagnozy potencjałów endogennych Złotowa. Została sformułowana jako odpowiedź na kluczowe wyzwania demograficzne, gospodarcze i klimatyczne w perspektywie najbliższych jedenastu lat.

#### WIZJA ROZWOJU ZŁOTÓW 2037

**Złotów 2037 to bezpieczne, odporne na zmiany klimatu i zielone miasto pięciu jezior, zapewniające wysokie standardy jakości życia, otwarte dla mieszkańców w każdym wieku, z dynamicznie rozwijającą się gospodarką i nowoczesnymi usługami publicznymi.**



#### Kluczowe filary wizji rozwoju:

1. **Miasto czyste, zielone i odporne na zmiany klimatu:** Złotów skutecznie chroni i rewitalizuje unikalny ekosystem pięciu jezior miejskich i rzeki Głomii, rozwija zielono-niebieską infrastrukturę, wdraża małą retencję oraz konsekwentnie zmierza w stronę niskoemisyjności i niezależności energetycznej.
2. **Miasto wysokiej jakości życia i międzypokoleniowej wspólnoty:** Złotów jest miejscem inkluzywnym, w którym seniorzy mają zapewnioną

kompleksową opiekę środowiskową, młode rodziny dysponują pełnym zapleczem opiekuńczo-edukacyjnym i mieszkaniowym (żłobki, zasób ZTBS i komunalny), a młodzież znajduje przestrzeń do rozwoju, integracji i realizacji pasji.

3. **Ośrodek nowoczesnej gospodarki i wysokich kompetencji:** Złotów wykorzystuje stabilny potencjał przemysłowo-usługowy, rozwija kadry techniczne odpowiadające potrzebom biznesu, sprzyja innowacjom i cyfryzacji oraz tworzy warunki do przyciągania specjalistów pracujących w formule zdalnej.
4. **Przestrzeń funkcjonalna, dostępna i przyjazna:** Miasto posiada uporządkowany i bezpieczny układ drogowy, zintegrowany system dróg pieszo-rowerowych wokół jezior, zrewitalizowane obiekty dziedzictwa kulturowego oraz wdraża nowoczesne rozwiązania z zakresu Smart City.

### 3.2. Misja władz samorządowych Gminy Miasto Złotów

Misja zwięźle określa nadrzędną rolę i posłannictwo władz samorządowych oraz miejskich jednostek organizacyjnych w procesie dążenia do osiągnięcia przyjętej wizji rozwoju.

#### MISJA SAMORZĄDU

**Konsekwentne i odpowiedzialne zarządzanie zasobami miasta na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców, ochrony unikalnego środowiska naturalnego oraz tworzenia trwałych warunków do rozwoju gospodarczego i społecznego w partnerstwie z lokalną społecznością.**

#### Główne zadania realizacyjne samorządu w ramach misji:

- **Świadczenie dostępnych i wysokiej jakości usług publicznych** w obszarze edukacji, opieki społecznej, ochrony zdrowia, kultury i sportu.
- **Aktywna ochrona naturalnego dziedzictwa przyrodniczego** – ze szczególnym uwzględnieniem rewitalizacji wód i terenów zielonych wokół jezior miejskich.
- **Stwarzanie stabilnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości** oraz podnoszenia kwalifikacji kadr dla rynku pracy.

- **Budowa i modernizacja bezpiecznej infrastruktury komunalnej** przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o finansową stabilność gminy.
- **Rozwijanie otwartego dialogu i partycypacji społecznej**, angażujących mieszkańców, młodzież, seniorów, organizacje pozarządowe i sąsiednie samorządy (ze szczególnym uwzględnieniem Gminy Złotów).



### 3.3. Nadrzędne zasady normatywne rozwoju



Realizacja wszystkich celów strategicznych, operacyjnych oraz kierunków działań zawartych w niniejszej strategii opiera się na pięciu nadrzędnych zasadach normatywnych, stanowiących reguły horyzontalne dla wszelkich działań samorządu.

**Tabela 5. Nadrzędne zasady normatywne Strategii**

| Zasada                                                                          | Rozwinięcie                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zasada zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności ekologicznej</b>           | Godzenie potrzeb wzrostu gospodarczego i infrastrukturalnego z bezwzględną ochroną środowiska naturalnego, zasobów wodnych i bioróżnorodności z myślą o zachowaniu walorów przyrodniczych dla przyszłych pokoleń.                                                              |
| <b>Zasada inkluzywności i projektowania uniwersalnego</b>                       | Tworzenie rozwiązań architektonicznych, transportowych, cyfrowych i społecznych wolnych od barier (zgodnie ze standardami WCAG i ustawą o dostępności), zapewniających pełną dostępność i równe szanse dla osób ze szczególnymi potrzebami, seniorów oraz rodzin z dziećmi.    |
| <b>Zasada odporności klimatycznej i neutralności środowiskowej (resilience)</b> | Elastyczne dostosowywanie infrastruktury i polityk miejskich do zmian klimatycznych poprzez rozwój retencji opadowej, transformację energetyczną, redukcję niskiej emisji, rozwój OZE i wdrażanie gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ).                                        |
| <b>Zasada partycypacji i współzarządzania (co-governance):</b>                  | Systemowe włączanie mieszkańców, młodzieży (Młodzieżowa Rada Miasta), seniorów (Rada Seniorów), przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych w procesy decyzyjne, konsultacje i ewaluację polityk miejskich.                                                                 |
| <b>Zasada efektywności i spójności terytorialnej:</b>                           | Racjonalne i gospodarne zarządzanie środkami publicznymi, elastyczny montaż finansowy z wykorzystaniem funduszy zewnętrznych (unijnych i krajowych) oraz budowanie trwałych partnerstw międzylokalnych (w tym z Gminą Złotów, Powiatem Złotowskim oraz w ramach ZIT MOF Piły). |

Źródło: opracowanie własne

## 4. Część programowa

### 4.1. Wstęp do części programowej i budowa logiki interwencji

Część programowa Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 stanowi bezpośrednie przełożenie ustaleń diagnostycznych, wniosków z analizy SWOT, wyników badań ankietowych mieszkańców oraz ustaleń z dwóch etapów warsztatów diagnostyczno-projektowych na konkretny, zhierarchizowany system celów i kierunków interwencji.

#### Logika budowy interwencji strategicznej

Struktura części programowej opiera się na spójnym ciągu przyczynowo-skutkowym, łączącym zdiagnozowane wyzwania z docelową wizją miasta.



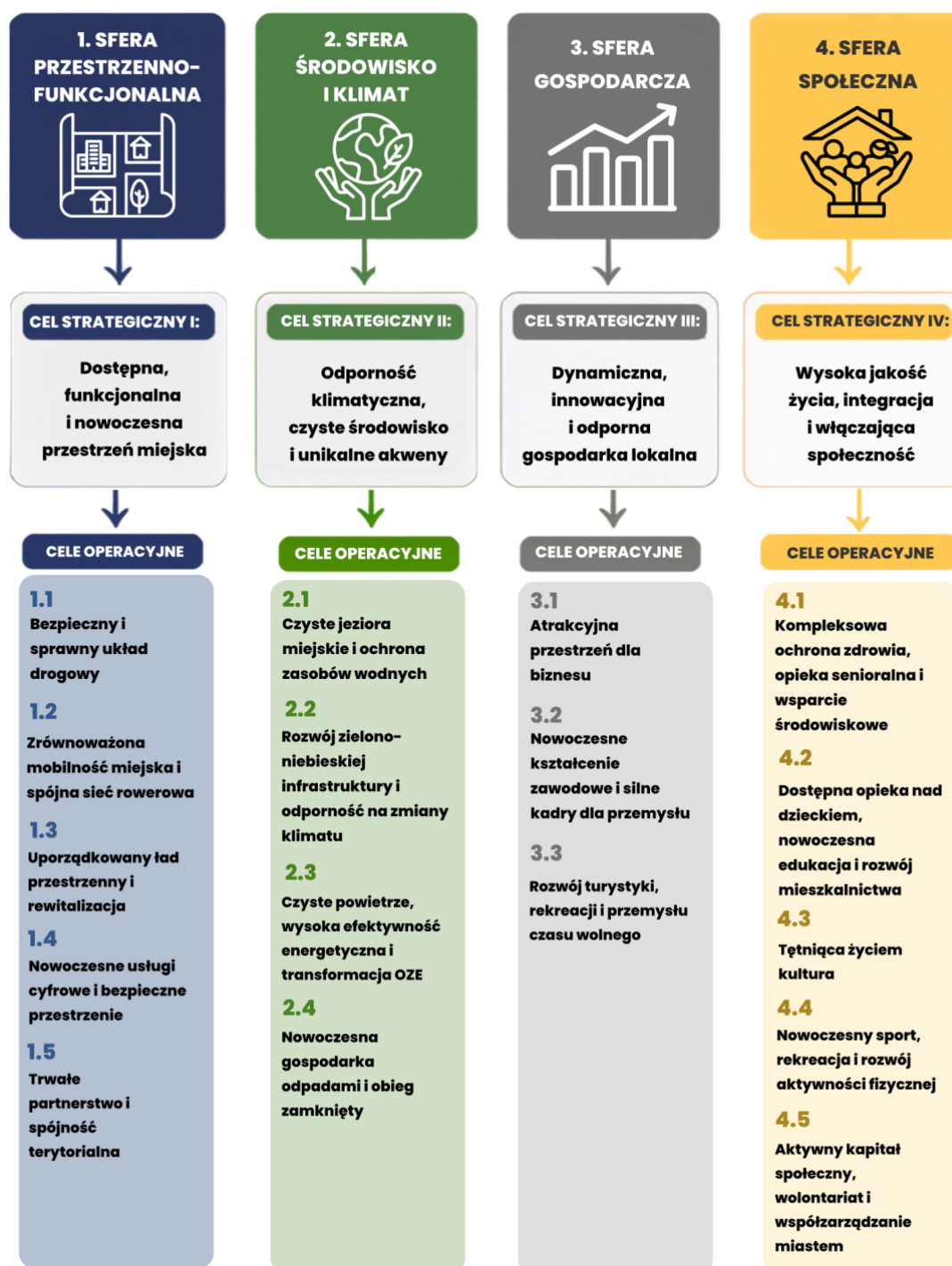
**Rysunek 1. Schemat budowy części programowej**

Źródło: Opracowanie własne

## 4.2. Zestawienie celów strategicznych i operacyjnych

Struktura części programowej obejmuje **4 cele strategiczne** odpowiadające podstawowym wymiarom rozwoju oraz **17 szczegółowych celów operacyjnych**.

**Rysunek 2. Grafika przedstawiająca schemat celów strategicznych oraz operacyjnych w Strategii**



Źródło: opracowanie własne

## **1. SFERA PRZESTRZENNO-FUNKCJONALNA: CEL STRATEGICZNY I Dostępna, funkcjonalna i nowoczesna przestrzeń miejska**

- **Cel operacyjny I.I:** Bezpieczny i sprawny układ drogowy
- **Cel operacyjny I.II:** Zrównoważona mobilność miejska i spójna sieć rowerowa
- **Cel operacyjny I.III:** Uporządkowany ład przestrzenny i rewitalizacja
- **Cel operacyjny I.IV:** Nowoczesne usługi cyfrowe i bezpieczne przestrzenie
- **Cel operacyjny I.V:** Trwałe partnerstwo i spójność terytorialna

## **2. SFERA ŚRODOWISKO I KLIMAT: CEL STRATEGICZNY II: Odporność klimatyczna, czyste środowisko i unikalne akweny**

- **Cel operacyjny II.I:** Czyste jeziora miejskie i ochrona zasobów wodnych
- **Cel operacyjny II.II:** Rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury i odporność na zmiany klimatu
- **Cel operacyjny II.III:** Czyste powietrze, wysoka efektywność energetyczna i transformacja OZE
- **Cel operacyjny II.IV:** Nowoczesna gospodarka odpadami i obieg zamknięty

## **3. SFERA GOSPODARCZA: CEL STRATEGICZNY III: Dynamiczna, innowacyjna i odporna gospodarka lokalna**

- **Cel operacyjny III.I:** Atrakcyjna przestrzeń dla biznesu
- **Cel operacyjny III.II:** Nowoczesne kształcenie zawodowe i silne kadry dla przemysłu
- **Cel operacyjny III.III:** Rozwój turystyki, rekreacji i przemysłu czasu wolnego

## **4. SFERA SPOŁECZNA: CEL STRATEGICZNY IV: Wysoka jakość życia, integracja i włączająca społeczność**

- **Cel operacyjny IV.I:** Kompleksowa ochrona zdrowia, opieka senioralna i wsparcie środowiskowe
- **Cel operacyjny IV.II:** Dostępna opieka nad dzieckiem, nowoczesna edukacja i rozwój mieszkalnictwa
- **Cel operacyjny IV.III:** Tętniąca życiem kultura
- **Cel operacyjny IV.IV:** Nowoczesny sport, rekreacja i rozwój aktywności fizycznej
- **Cel operacyjny IV.V:** Aktywny kapitał społeczny, wolontariat i współzarządzanie miastem.

### 4.2.1. Cel strategiczny I



Rozwój przestrzenno-funkcjonalny Złotowa stanowi fundament dla podnoszenia jakości życia mieszkańców, stwarzania dobrych warunków dla inwestorów oraz kształtowania ładu urbanistycznego miasta. Wyniki diagnozy i konsultacji społecznych jednoznacznie wskazują, że kluczowymi wyzwaniami w tym obszarze są: konieczność poprawy stanu miejskiej infrastruktury

drogowej, uporządkowanie parkowania w centrum, kontynuacja budowy spójnej sieci tras pieszo-rowerowych (w tym wokół 5 jezior miejskich i w ramach ZIT MOF Piły) oraz zwiększenie pokrycia planistycznego miasta planami MPZP.

Istotnym akcentem sfery przestrzennej jest również nadanie nowych funkcji obszarom zdegradowanym – ze szczególnym uwzględnieniem flagowego projektu rewitalizacji zabytkowego Dworca Kolejowego („Złotów Dworzec Kultury”) – a także cyfryzacja usług miejskich w duchu Smart City i zacieśnienie partnerstwa z Gminą Złotów.

Dla realizacji Celu Strategicznego I wyznaczono **5 celów operacyjnych**

#### Cel operacyjny I.I: Bezpieczny i sprawny układ drogowy

##### Kierunki działań:

- **Modernizacja i przebudowa sieci dróg miejskich oraz osiedlowych** (m.in. ul. Wojska Polskiego, Leśna, Kresowiaków, Sportowa, Gorzelniana, Dwór Złotowski, Partyzantów) wraz z rozbudową odwodnienia opadowego.
- **Uspokajanie ruchu i poprawa bezpieczeństwa pieszych** poprzez tworzenie stref 30, wyniesionych i doświetlonych przejść oraz doświetleń w rejonie szkół i osiedli, obniżanie krawężników.
- **Reorganizacja parkowania i budowa parkingów buforowych na obrzeżach śródmieścia**, w tym przygotowanie obiektu o funkcji ochronnej (miejsca ukrycia) w rejonie ul. Norwida.
- **Współpraca na rzecz budowy obwodnicy Złotowa** w ciągu dróg DW 188 i DW 189 we współpracy z Samorządem Województwa Wielkopolskiego.

**Cel operacyjny I.II: Zrównoważona mobilność miejska i spójna sieć rowerowa****Kierunki działań:**

- **Domknięcie spójnego pierścienia dróg pieszo-rowerowych** łączących osiedla, centrum miasta, Park Zwierzyniec oraz brzegi 5 jezior miejskich.
- **Utworzenie zintegrowanego punktu przesiadkowego przy Dworcu kolejowym** (z wiatami rowerowymi, stacjami naprawy i punktami ładowania).
- **Rozwój niskoemisyjnych form transportu**, w tym rozwój przewozów na życzenie oraz usługi „Taxi dla seniora”.

**Cel operacyjny I.III: Uporządkowany ład przestrzenny i rewitalizacja****Kierunki działań:**

- **Sporządzenie Planu Ogólnego oraz zwiększanie pokrycia planami MPZP** w celu ochrony ładu urbanistycznego.
- **Kompleksowa rewitalizacja zespołu Dworca kolejowego** („Złotów Dworzec Kultury”).
- **Odnowa struktury urbanistycznej w obszarze rewitalizacji (GPR)**, w tym remonty zabytkowych elewacji komunalnych, odnowa podwórek i zagospodarowanie skwerów.
- **Ochrona dziedzictwa kulturowego i estetyzacja przestrzeni publicznych** w obrębie historycznego Starego Rynku i Placu Paderewskiego.

**Cel operacyjny I.IV: Nowoczesne usługi cyfrowe i bezpieczne przestrzenie****Kierunki działań:**

- **Rozwój e-usług publicznych, cyfrowego urzędu** z zachowaniem standardów dostępności (WCAG).
- **Wdrażanie rozwiązań Smart City**, w tym dokończenie wymiany oświetlenia na energooszczędne oprawy LED.
- **Rozbudowa cyfrowego monitoringu wizyjnego miasta** z analizą obrazu AI w miejscach wymagających poprawy bezpieczeństwa (m.in. rejon Dworca kolejowego, Promenada, Plac Paderewskiego).

**Cel operacyjny I.V: Trwałe partnerstwo i spójność terytorialna****Kierunki działań:**

- **Ścisłe partnerstwo z Gminą Złotów** w zakresie planowania przestrzennego, gospodarki wodno-kanalizacyjnej, odpadowej i transportu.
- **Prowadzenie analiz i przygotowanie sukcesywnej korekty granic administracyjnych miasta** w celu zabezpieczenia terenów pod rozwój.
- **Aktywna współpraca w strukturach międzylokalnych** (ZIT MOF Piły, Związek Gmin Krajny, LGD Krajna Złotowska, Stowarzyszenie „Droga SII”, Związek Miast Polskich, Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych. Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Wielkopolski).

**Oczekiwane rezultaty**

Efektem interwencji będzie stworzenie bezpiecznej, nowoczesnej i spójnej urbanistycznie przestrzeni miejskiej. Realizacja zaplanowanych przedsięwzięć przełoży się na wyraźną poprawę stanu technicznego dróg oraz podniesienie poziomu bezpieczeństwa pieszych i rowerzystów dzięki uspokojeniu ruchu w strefach osiedlowych, budowie wyniesionych przejść i ich odpowiedniemu doświetleniu. Uporządkowaniu ulegnie również polityka parkingowa – wyznaczenie nowych stref postoju oraz budowa parkingów buforowych na obrzeżach centrum (w tym obiektu o funkcji ochronnej przy ul. Norwida) ograniczy uciążliwy deficyt miejsc dla samochodów w śródmieściu.

Znacznemu rozwojowi ulegnie infrastruktura rowerowa. Domknięcie pierścienia dróg wokół 5 jezior miejskich oraz wybudowanie nowych łączników w ramach sieci ZIT MOF Piły stworzy spójny system mobilności aktywnej, w pełni zintegrowany z nowym punktem przesiadkowym przy Dworcu kolejowym. W wymiarze planistycznym i rewitalizacyjnym miasto zyska wysoki poziom ładu przestrzennego dzięki uchwaleniu Planu Ogólnego i podniesieniu pokrycia MPZP. Rewitalizacja zabytkowego Dworca kolejowego doprowadzi do utworzenia tętniącego życiem centrum społeczno-kulturalnego („Złotów Dworzec Kultury”) wraz z udrożnionym przejściem podziemnym.

Dopełnieniem zmian w przestrzeni miasta będzie pełna cyfryzacja e-usług publicznych, osiągnięcie 100% udziału energooszczędnych opraw LED w oświetleniu ulicznym oraz rozbudowa cyfrowego monitoringu wizyjnego z analizą obrazu AI. Zapewniona zostanie także trwała, partnerska koordynacja rozwoju

infrastruktury z Gminą Złotów, stanowiąca podwaliny pod ewentualne poszerzenie granic administracyjnych miasta.

### **TABELA WSKAŹNIKÓW**

**Tabela 6. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu I**

| <b>Nazwa wskaźnika</b>                                                                               | <b>Jednostka miary</b> | <b>Oczekiwany kierunek zmian (trend)</b> | <b>Źródło danych</b>                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Pokrycie obszaru miasta Miejscowymi Planami Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP)</b>            | % powierzchni          | Wzrost                                   | Urząd Miejski w Złotowie / BDL GUS    |
| <b>Udział dróg miejskich i osiedlowych o niezadowalającym stanie technicznym</b>                     | %                      | Spadek                                   | Urząd Miejski w Złotowie              |
| <b>Długość spójnej sieci dróg rowerowych i ciągów pieszo-rowerowych</b>                              | km                     | Wzrost                                   | Urząd Miejski w Złotowie              |
| <b>Liczba zdarzeń drogowych z udziałem pieszych i rowerzystów na drogach miejskich</b>               | szt./rok               | Spadek                                   | KPP w Złotowie / Straż Miejska        |
| <b>Udział oprav oświetlenia ulicznego w technologii energooszczędnej LED</b>                         | %                      | Wzrost (dążenie do 100%)                 | UM Złotów                             |
| <b>Liczba punktów w przestrzeni publicznej wymagających poprawy bezpieczeństwa (bez monitoringu)</b> | szt.                   | Spadek                                   | Straż Miejska / KPP w Złotowie        |
| <b>Liczba zrealizowanych przedsięwzięć rewitalizacyjnych z GPR (w tym Dworzec kolejowy)</b>          | szt.                   | Wzrost                                   | Zespół ds. Rewitalizacji / Raport GPR |
| <b>Liczba udostępnionych e-usług publicznych dla mieszkańców</b>                                     | szt.                   | Wzrost                                   | Urząd Miejski w Złotowie / BIP        |

Źródło: opracowanie własne

#### 4.2.2. Cel strategiczny II



Ochrona środowiska naturalnego oraz adaptacja do zmian klimatu stanowią jeden z najbardziej reprezentatywnych i priorytetowych obszarów rozwoju Złotowa – miasta unikalnie zdefiniowanego przez system pięciu jezior miejskich oraz rzekę Głomię. Wyniki diagnozy, badań ankietowych oraz warsztatów diagnostyczno-projektowych wskazują, że choć walory przyrodnicze są najwyższej ocenianym

atutem miasta przez mieszkańców, to wymagają one pilnych i zdecydowanych działań ochronnych. Kluczowymi wyzwaniami w tej sferze są: przeciwdziałanie eutrofizacji i zarastaniu akwenów (w szczególności spłyconego Jeziora Baba), ograniczenie spływu biogenów z terenów rolniczych, całkowita eliminacja niskiej emisji (wymiana pieców w zasobie komunalnym MZGL), rozwój małej retencji opadowej i rozszczelnianie nawierzchni w centrum (m.in. Placu Paderewskiego), a także rozbudowa miejskiego systemu gospodarki odpadami w Stawnicy o obiegu zamkniętym.

Dla realizacji Celu Strategicznego II wyznaczono **4 cele operacyjne**:

##### **Cel operacyjny II.1: Czyste jeziora miejskie i ochrona zasobów wodnych**

##### **Kierunki działań:**

- **Kompleksowa rekultywacja wód 5 jezior miejskich** (Zaleskie, Miejskie, Baba, Proboszczowskie, Burmistrzowskie) oraz rzeki Głomii, ze szczególnym uwzględnieniem Jeziora Baba.
- **Ograniczanie dopływu zanieczyszczeń i biogenów** ze źródeł obszarowych poprzez budowę biofiltrów, pasów zieleni ochronnej oraz partnerstwo z PGW Wody Polskie, leśnikami i sąsiednimi gminami rolniczymi.
- **Sukcesywna rozbudowa i uszczelnianie miejskiej sieci kanalizacji sanitarnej** oraz modernizacja oczyszczalni ścieków wraz z montażem urządzeń do ciągłego monitoringu jakości wód.

## Cel operacyjny II.II: Rozwój zielono–niebieskiej infrastruktury i odporność na zmiany klimatu

### Kierunki działań:

- **Wdrażanie ustaleń Miejskiego Planu Adaptacji do Zmian Klimatu (MPA)** poprzez rozwój niebiesko–zielonej infrastruktury, ogrodów deszczowych, niecek retencyjnych oraz ochronę starodrzewu.
- **Rozszczelnianie nawierzchni nieprzepuszczalnych** w przestrzeniach publicznych, w tym wprowadzenie zieleni i retencji na Placu Paderewskiego oraz na parkingach osiedlowych.
- **Budowa mikroparków oraz małej retencji opadowej** przy budynkach komunalnych i użyteczności publicznej, a także zagospodarowanie terenów zieleni w Parku Zwierzyniec i na Promenadzie.

## Cel operacyjny II.III: Czyste powietrze, wysoka efektywność energetyczna i transformacja OZE

### Kierunki działań:

- **Likwidacja pozaklasowych źródeł ciepła na paliwa stałe** w komunalnym zasobie mieszkaniowym MZGL oraz wsparcie mieszkańców w ramach programów dofinansowań.
- **Głęboka termomodernizacja energetyczna budynków komunalnych i użyteczności publicznej** połączona z montażem instalacji odnawialnych źródeł energii (fotowoltaika, pompy ciepła, magazyny energii).
- **Wspieranie rozwoju lokalnych społeczności i inicjatyw energetycznych** (w tym klastrów energii oraz spółdzielni energetycznych) na rzecz sukcesywnego dążenia do samowystarczalności i niezależności energetycznej obiektów miejskich.

## Cel operacyjny II.IV: Nowoczesna gospodarka odpadami i obieg zamknięty

### Kierunki działań:

- **Budowa i uruchomienie Centralnego PSZOK w Stawnicy** wraz ze strefą napraw, punktem wymiany przedmiotów i edukacją ekologiczną.
- **Modernizacja miejskiego systemu zbiórki odpadów** poprzez budowę podziemnych i półpodziemnych gniazd selektywnej zbiórki oraz wdrażanie zasad Gospodarki o Obiegu Zamkniętym (GOZ).
- **Systemowe usuwanie i unieszkodliwianie wyrobów** zawierających azbest z terenu miasta oraz likwidacja nielegalnych miejsc porzucania odpadów.

### Oczekiwane rezultaty:

Efektom interwencji będzie przełamanie procesów degradacji środowiska naturalnego oraz wyraźne zwiększenie odporności miasta na skutki zmian klimatu. Realizacja zaplanowanych działań rekultywacyjnych i biologicznych zahamuje proces eutrofizacji i zarastania 5 jezior miejskich oraz rzeki Głomii, doprowadzając do poprawy klasy jakości ich wód i uratowania zagrożonego spłytem Jeziora Baba. Rozbudowa sieci kanalizacyjnej i budowa pasów ochronnych z biofiltrami skutecznie ograniczy spływ zanieczyszczeń rolniczych do akwenów.

W wymiarze adaptacji klimatycznej Złotów zyska nowe tereny zielono-niebieskiej infrastruktury – rozszczelnienie nieprzepuszczalnych nawierzchni na Placu Paderewskiego, budowa mikroparków oraz zbiorników małej retencji zredukują zjawisko miejskiej wyspy ciepła i zabezpieczą miasto przed podtopieniami po opadach nawalnych. W zakresie ochrony powietrza nastąpi całkowita eliminacja przestarzałych pieców węglowych w komunalnym zasobie MZGL, a głębokie termomodernizacje wraz z rozwojem klastra energii oraz spółdzielni energetycznych przyczynią się do obniżenia kosztów energii i redukcji emisji gazów cieplarnianych. Dopełnieniem zmian będzie nowoczesny system gospodarki odpadami oparty na Centralnym PSZOK w Stawnicy, strefie drugiego życia przedmiotów oraz całkowitym usunięciu azbestu z terenu miasta.

### TABELA WSKAŹNIKÓW

**Tabela 7. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu II**

| Nazwa wskaźnika                                                                             | Jednostka miary | Oczekiwany kierunek zmian (trend) | Źródło danych                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Poziom recyklingu i przygotowania do ponownego użycia odpadów komunalnych</b>            | %               | Wzrost                            | Sprawozdania z gospodarki odpadami / Urząd Miejski |
| <b>Liczba pozaklasowych pieców na paliwo stałe („kopciuchów”) w komunalnym zasobie MZGL</b> | szt.            | Spadek (dążenie do 0)             | MZGL w Złotowie / CEEB                             |
| <b>Powierzchnia terenów niebiesko-zielonej infrastruktury i małej retencji opadowej</b>     | ha              | Wzrost                            | Urząd Miejski w Złotowie                           |

|                                                                                              |         |                       |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Udział wód miejskich akwenów o zły/niezadawalającej klasie stanu ekologicznego</b>        | %       | Spadek                | WIOŚ / GIOŚ                                   |
| <b>Liczba wybudowanych i zintegrowanych mikroinstalacji OZE na budynkach miejskich</b>       | szt.    | Wzrost                | Urząd Miejski w Złotowie / MZGL               |
| <b>Ilość wyrobów zawierających azbest pozostałych do unieszkodliwienia na terenie miasta</b> | tony    | Spadek (dążenie do 0) | Baza Azbestowa / Urząd Miejski w Złotowie     |
| <b>Zużycie energii elektrycznej i ciepłej w zmodernizowanych budynkach komunalnych</b>       | MWh/rok | Spadek                | Urząd Miejski w Złotowie / Jednostki podległe |

Źródło: opracowanie własne

### 4.2.3. Cel strategiczny III



Gospodarka Złotowa opiera się na stabilnym sektorze przemysłowo-produkcyjnym, rozwiniętym handlu oraz tradycjach rzemieślniczych. Wyniki diagnozy oraz warsztatów z udziałem przedsiębiorców i mieszkańców wskazują, że kluczowymi wyzwaniami w obszarze gospodarczym są: konieczność przeciwdziałania odpływowi

wykwalfikowanych kadr, dostosowanie kształcenia zawodowego do realiów nowoczesnego przemysłu, stworzenie nowych uzbrojonych terenów inwestycyjnych oraz pełniejsze wykorzystanie potencjału rekreacyjno-turystycznego 5 jezior i rzeki Głomii.

Głównym motorem rozwoju sfery gospodarczej jest budowa synergii między samorządem, lokalnymi szkołami branżowymi a dominującymi przedsiębiorstwami, przy jednoczesnym wspieraniu mikroprzedsiębiorczości, tradycyjnego rzemiosła oraz przemysłu czasu wolnego.

Dla realizacji Celu Strategicznego III wyznaczono **3 cele operacyjne**:

### Cel operacyjny III.I: Atrakcyjna przestrzeń dla biznesu

#### Kierunki działań:

- **Uzbrajanie i udostępnianie nowych terenów inwestycyjnych** (w tym współpraca w ramach Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej i przygotowanie infrastruktury technicznej na obrzeżach miasta).
- **Realizacja lokalnego Programu Wspierania Przedsiębiorczości** poprzez system ulg podatkowych, dopasowanie opłat komunalnych oraz usprawnienie procedur administracyjnych dla inwestorów.
- **Wsparcie tradycyjnego rzemiosła, mikrofirm i procesów sukcesji** w lokalnych przedsiębiorstwach rodzinnych we współpracy z Cechem Rzemiosł Różnych w Złotowie.
- **Promowanie podmiotów ekonomii społecznej** stwarzających miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem.

### Cel operacyjny III.II: Nowoczesne kształcenie zawodowe i silne kadry dla przemysłu

#### Kierunki działań:

- **Rozwój Centrum Wsparcia Aktywności i Przedsiębiorczości „Mierz Wysoko”** jako wielofunkcyjnej przestrzeni współpracy, wyposażonej w odpowiednią infrastrukturę do spotkań, szkoleń i wymiany doświadczeń.
- **Budowa trójstronnego partnerstwa edukacyjno-biznesowego** łączącego samorząd, szkoły ponadpodstawowe (CKZiU, ZSE, I LO) oraz czołowych pracodawców (m.in. TERG, Aluprof, Unimetal, Amcor Flexibles, Hydropex, Novago, Stilla, Stelmach).
- **Dostosowanie kierunków kształcenia zawodowego** do potrzeb lokalnego rynku pracy poprzez organizację staży, praktyk przemysłowych oraz stypendiów dla uczniów kierunków technicznych.

### Cel operacyjny III.III: Rozwój turystyki, rekreacji i przemysłu czasu wolnego

#### Kierunki działań:

- **Rozbudowa i modernizacja infrastruktury rekreacyjno-turystycznej** nad jeziorami i rzeką Głomią, w tym budowa szlaku kajakowego.
- **Wspieranie inicjatyw partnerstwa publiczno-prywatnego** na rzecz adaptacji obiektów zabytkowych, ze szczególnym uwzględnieniem

rewitalizacji zespołu Pałacu Działyńskich pod funkcje rekreacyjno-rehabilitacyjne i hotelowe.

- **Utworzenie nowoczesnego punktu informacji turystycznej i promocji marki** miasta w oparciu o zasoby „Galerii za Winklem” oraz zintegrowany system oznakowania atrakcji.

### Oczekiwane rezultaty

Efektem interwencji będzie wzmocnienie konkurencyjności Złotowa jako nowoczesnego ośrodka przemysłowo-usługowego oraz atrakcyjnego celu turystyki weekendowej i rekreacji. Przygotowanie i uzbrojenie nowych terenów inwestycyjnych w rejonie strefy ekonomicznej oraz realizacja pakietów wsparcia dla biznesu przyciągną nowe inwestycje i pozwolą na rozwój lokalnych mikro i małych przedsiębiorstw. Tradycyjne rzemiosło zyska stabilne warunki funkcjonowania oraz pomoc w bezpiecznym przeprowadzaniu sukcesji w firmach rodzinnych.

W obszarze rynku pracy kluczowym osiągnięciem będzie powstrzymanie drenażu kadr młodzieży poprzez działające Centrum Wsparcia Aktywności i Przedsiębiorczości „Mierz Wysoko” oraz zacieśnienie współpracy między szkołami branżowymi a wiodącymi zakładami przemysłowymi. Pozwoli to na kształcenie specjalistów o poszukiwanych kompetencjach technicznych. Z kolei inwestycje w infrastrukturę rekreacyjną nad akwenami – utworzenie szlaku kajakowego, punktu informacji turystycznej w „Galerii za Winklem” oraz rewitalizacja Pałacu Działyńskich – doprowadzą do powstania nowych miejsc pracy w sektorze usług, gastronomii i rekreacji.

### TABELA WSKAŹNIKÓW

**Tabela 8. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu III**

| Nazwa wskaźnika                                                                                         | Jednostka miary | Oczekiwany kierunek zmian (trend) | Źródło danych                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|
| Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON                                       | szt.            | Wzrost                            | BDL GUS / Urząd Miejski w Złotowie             |
| Liczba uczniów odbywających staże, praktyki lub zajęcia warsztatowe w lokalnych zakładach przemysłowych | osób/rok        | Wzrost                            | Urząd Miejski w Złotowie / Jednostki oświatowe |
|                                                                                                         |                 |                                   |                                                |

|                                                                                                                     |          |        |                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|------------------------------------------------|
| <b>Liczba uczniów i słuchaczy korzystających z Warsztatów Centrum Wsparcia Aktywności i Wsparcia „Mierz Wysoko”</b> | osób/rok | Wzrost | Urząd Miejski w Złotowie / Jednostki oświatowe |
| <b>Powierzchnia przygotowanych i uzbrojonych terenów inwestycyjnych</b>                                             | ha       | Wzrost | Urząd Miejski w Złotowie                       |
| <b>Liczba turystów i korzyści z infrastruktury kempingowej/kajakowej</b>                                            | osób/rok | Wzrost | Urząd Miejski / Punkty Informacji Turystycznej |
| <b>Udział osób długotrwale bezrobotnych w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych</b>                         | %        | Spadek | Powiatowy Urząd Pracy w Złotowie               |

Źródło: opracowanie własne

#### **4.2.4. Cel strategiczny IV**



Rozwój sfery społecznej stanowi kluczowy element Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów – to wokół codziennych potrzeb mieszkańców budowane są pozostałe interwencje przestrzenne, środowiskowe i gospodarcze. Wyniki diagnozy, badań ankietowych oraz warsztatów diagnostycznych jednoznacznie wskazują na narastające

wyzwania demograficzne: postępujące starzenie się społeczności, odpływ młodych ludzi oraz rosnące zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze, zdrowotne i mieszkaniowe.

Wskazywanym w konsultacjach potencjałem miasta jest tożsamość kulturowa Krajny oraz obecność lokalnych społeczników i organizacji pozarządowych (w tym podmiotów o utytułowanym dorobku, jak Fundacja Złotowianka). Zasoby te wymagają jednak stałego wsparcia, integracji oraz tworzenia stabilnych warunków do rozwoju. Odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby jest pakiet działań ukierunkowany na deinstytucjonalizację usług społecznych, rozszerzenie opieki nad dziećmi, rozwój mieszkalnictwa, ożywienie oferty kulturalno-sportowej oraz stopniowe włączanie mieszkańców we współzarządzanie miastem.

**Dla realizacji Celu Strategicznego IV wyznaczono 5 celów operacyjnych:**

**Cel operacyjny IV.I: Kompleksowa ochrona zdrowia, opieka senioralna i wsparcie środowiskowe**

**Kierunki działań:**

- **Rozwój deinstytucjonalizacji usług społecznych i opieki środowiskowej**, w tym wdrażanie teleopieki, systemów przycisków życia oraz rozwijanie usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania.
- **Tworzenie form opieki wytchnieniowej oraz mieszkalnictwa wspomagane**, w tym tworzenie dziennych i stacjonarnych miejsc opieki krótkoterminowej oraz mieszkań treningowych i chronionych.
- **Współpraca na rzecz poprawy dostępności opieki zdrowotnej i rehabilitacji**, w tym współdziałanie ze Szpitalem Powiatowym im. A. Sokołowskiego, promowanie rehabilitacji dziecięcej oraz wspieranie dyscyplin sportu adaptowanego dla osób z niepełnosprawnościami.

**Cel operacyjny IV.II: Dostępna opieka nad dzieckiem, nowoczesna edukacja i rozwój mieszkalnictwa**

**Kierunki działań:**

- **Zapewnienie dostępności miejsc opieki żłobkowej i przedszkolnej**, w tym optymalne wykorzystanie zasobów Żłobka Miejskiego przy ul. Grochowskiego oraz dostosowanie infrastruktury do potrzeb dzieci ze szczególnymi potrzebami.
- **Modernizacja miejskich szkół podstawowych i podnoszenie jakości edukacji**, obejmujące doposażenie pracowni przedmiotowych i cyfrowych, wsparcie psychologiczno-pedagogiczne oraz rozwój zajęć pozalekcyjnych.
- **Rozwój komunalnego i społecznego budownictwa mieszkaniowego**, w tym budowa nowych budynków niskoemisyjnych w systemie ZTBS (m.in. przy ul. Królowej Jadwigi), adaptacja obiektu Dwór Złotowski oraz sukcesywna modernizacja zasobu mieszkaniowego MZGL.

**Cel operacyjny IV.III: Tętniąca życiem kultura**

**Kierunki działań:**

- **Modernizacja i poszerzanie oferty miejskich instytucji kultury** obejmująca przebudowę Amfiteatru Miejskiego, boisk i obiektów przy ul. Sportowej i ul. Wioślarskiej, w tym modernizacja i cyfryzacja Złotowskiego Domu Kultury, rozwój Miejskiej Biblioteki Publicznej (wdrażanie

całodobowych księżkomatów 24/7) oraz rozwój Młodzieżowej Strefy Kreatywnej.

- **Ochrona, cyfryzacja i eksponowanie dziedzictwa kulturowego Krajny**, w tym rozwój punktów Muzeum Ziemi Złotowskiej (Spichlerz, Kaplica Pamięci, Zagroda Krajeńska, Galeria za Winklem), ochrona tradycji haftu krajeńskiego oraz kultywowanie pamięci o tradycjach Rodła.
- **Tworzenie i promocja wydarzeń oraz produktów tożsamościowych**, m.in. rozbudowa „Szlaku Złotowskiego Jelenia” oraz organizacja plenerowych wydarzeń kulturalnych w przestrzeniach miejskich.

#### Cel operacyjny IV.IV: Nowoczesny sport, rekreacja i rozwój aktywności fizycznej

##### Kierunki działań:

- **Kompleksowa modernizacja miejskiej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej**, w tym istniejącego lodowiska przy ul. Moniuszki, rozwój krytej pływalni „Laguna”
- **Rozbudowa osiedlowej infrastruktury rekreacji aktywnej**, w tym budowa torów typu pumptrack, krytych kortów tenisowych wraz z zapleczem socjalnym przy Al. Mickiewicza w Złotowie oraz doposażenie placów zabaw na złotowskich osiedlach (m.in. przy ul. Bohaterów Westerplatte, na Półwyspie Rybackim).
- Tworzenie koncepcji rozbudowy Skateparku przy ul. Władysława Stanisława Reymonta w Złotowie.
- **Wspieranie rozwoju klubów sportowych, dzieci i młodzieży**, poprzez przejrzysty system stypendiów miejskich, grantów oraz organizację masowych i osiedlowych imprez rekreacyjnych.

#### Cel operacyjny IV.V: Aktywny kapitał społeczny, wolontariat i współzarządzanie miastem

##### Kierunki działań:

- **Wzmacnianie mechanizmów partycypacji obywatelskiej**, w tym powstanie Młodzieżowej Rady Miasta, rozwój Rady Seniorów, Komitetu Rewitalizacji oraz ewaluacja i rozwój Budżetu Obywatelskiego.
- **Rozwój wolontariatu i integracji międzypokoleniowej**, w tym utworzenie Złotowskiego Centrum Wolontariatu i lokalnego Banku Czasu przy współpracy miejskich jednostek (Złotowski Dom Kultury).

- **Wsparcie dla lokalnych organizacji pozarządowych (NGO)**, poprzez dotacje, ułatwianie dostępu do lokali miejskich, szkolenia, doradztwo, mikrogranty oraz zlecanie zadań publicznych.

### Oczekiwane rezultaty

Efektom interwencji będzie podniesienie jakości codziennego życia mieszkańców Złotowa, wzmocnienie poczucia bezpieczeństwa socjalnego oraz stworzenie lepszych warunków dla integracji międzypokoleniowej. Dzięki rozwijaniu usług opieki środowiskowej i teleopieki seniorzy oraz osoby z niepełnosprawnościami otrzymają potrzebne wsparcie w miejscu zamieszkania, a utworzenie miejsc opieki wytchnieniowej odciąży opiekunów faktycznych. Młode rodziny zyskają pewność opieki nad dziećmi w Żłobku Miejskim i przedszkolach oraz polepszenie warunków mieszkaniowych dzięki nowym inwestycjom ZTBS przy ul. Królowej Jadwigi, adaptacji obiektu Dwór Złotowski i remontom zasobu MZGL.

W obszarze kultury i rekreacji Złotów wzmocni swoją tożsamość opartą na tradycjach Krajny. Modernizacja infrastruktury Złotowskiego Domu Kultury, udostępnienie książkomatów 24/7, rozwój Młodzieżowej Strefy Kreatywnej i nowa aranżacja placówek Muzeum Ziemi Złotowskiej pozwolą na poszerzenie oferty dla dzieci, młodzieży i seniorów. Przebudowa Amfiteatru Miejskiego oraz rozwój osiedlowych stref rekreacji stworzą bezpieczne warunki do spędzania czasu wolnego. Dopelnieniem tych działań będzie ułatwienie mieszkańcom wpływu na sprawy miejskie poprzez utworzenie Młodzieżowej Rady Miasta, pracę Rady Seniorów oraz stałe wsparcie dla lokalnych organizacji pozarządowych i wolontariatu.

### TABELA WSKAŹNIKÓW

**Tabela 9. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu IV**

| Nazwa wskaźnika                                                                                 | Jednostka miary | Oczekiwany kierunek zmian (trend) | Źródło danych                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Liczba seniorów i osób z niepełnosprawnościami objętych opieką środowiskową i teleopieką</b> | osób/rok        | Wzrost                            | MOPS / UM w Złotowie              |
| <b>Liczba nowo wybudowanych oraz zmodernizowanych lokali mieszkalnych (ZTBS i MZGL)</b>         | szt.            | Wzrost                            | ZTBS w Złotowie / MZGL w Złotowie |

|                                                                                                       |                   |                          |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>Stopień pokrycia zapotrzebowania na miejsca w Żłobku Miejskim i przedszkolach</b>                  | %                 | Wzrost (dążenie do 100%) | UM w Złotowie   |
| <b>Liczba uczestników wydarzeń kulturalnych organizowanych przez miejskie instytucje</b>              | osób/rok          | Wzrost                   | ZDK / MBP / MZZ |
| <b>Liczba aktywnie działających organizacji pozarządowych (NGO) korzystających ze wsparcia miasta</b> | szt.              | Wzrost                   | UM w Złotowie   |
| <b>Udział mieszkańców biorących udział w głosowaniu nad Budżetem Obywatelskim</b>                     | %<br>uprawnionych | Wzrost                   | UM z Złotowie   |

Źródło: opracowanie własne

## 4.6. Spójność Strategii z dokumentami nadrzędnymi

Strategia Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 zapewnia **pełną spójność** z politykami rozwoju wyższego szczebla: regionalną, powiatową oraz subregionalną. Poniższe zestawienie wykazuje bezpośrednie powiązanie celów strategicznych miasta z celami operacyjnymi dokumentów nadrzędnych.

**Tabela 10. Macierz Spójności Strategii z dokumentami nadrzędnymi**

| Cel Strategiczny Złotów 2027–2037                                                      | Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2030 roku                                                                                                                          | Strategia Rozwoju Powiatu Złotowskiego na lata 2024–2035                                                                                                                                                  | Strategia ZIT MOF Piły – aktualizacja 2026                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CEL STRATEGICZNY I: Dostępna, funkcjonalna i nowoczesna przestrzeń miejska</b>      | <b>Cel operacyjny 3.1:</b> Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej województwa<br><b>Cel operacyjny 4.1:</b> Rozwój zdolności zarządczych i świadczenia usług                | <b>Cel operacyjny 2.1:</b> Poprawa dostępności komunikacyjnej, w tym mobilności mieszkańców<br><b>Cel operacyjny 2.2:</b> Kształtowanie atrakcyjnej przestrzeni publicznej                                | <b>Cel operacyjny 1.1:</b> Sprawny i bezpieczny system e-usług i e-zasobów w ZIT MOF Piły<br><b>Cel operacyjny 3.1:</b> Aglomeracyjny system dróg rowerowych na obszarze ZIT MOF Piły<br><b>Cel operacyjny 3.2:</b> Zintegrowany transport na obszarze ZIT MOF Piły |
| <b>CEL STRATEGICZNY II: Odporność klimatyczna, czyste środowisko i unikalne akweny</b> | <b>Cel operacyjny 3.2:</b> Poprawa stanu oraz ochrona środowiska przyrodniczego Wielkopolski<br><b>Cel operacyjny 3.3:</b> Zwiększenie bezpieczeństwa i efektywności energetycznej  | <b>Cel operacyjny 2.3:</b> Zadbane i chronione środowisko w powiecie złotowskim                                                                                                                           | <b>Cel operacyjny 2.1:</b> Efektywny rozwój zielonej infrastruktury ZIT MOF Piły<br><b>Cel operacyjny 2.2:</b> Ochrona zasobów wody zlewni rzeki Noteć na terenie ZIT MOF Piły                                                                                      |
| <b>CEL STRATEGICZNY III: Dynamiczna, innowacyjna i odporna gospodarka lokalna</b>      | <b>Cel operacyjny 1.1:</b> Zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu<br><b>Cel operacyjny 1.2:</b> Wzrost aktywności zawodowej i utrzymanie wysokiej jakości | <b>Cel operacyjny 1.1:</b> Przeciwdziałanie bezrobociu oraz rozwój przedsiębiorczości<br><b>Cel operacyjny 1.2:</b> Wzmocnienie potencjału turystycznego oraz gospodarczego<br><b>Cel operacyjny 1.3:</b> | <b>Cel operacyjny 4.1:</b> Podniesienie jakości edukacji na każdym szczeblu oraz kompetencji i wiedzy uczniów oraz nauczycieli<br><b>Cel operacyjny 4.5:</b> Integracja społeczeństwa ZIT MOF Piły, w tym w obszarze kultura i turystyka                            |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      | zatrudnienia<br><b>Cel operacyjny 1.3:</b><br>Wzrost i poprawa wykorzystania kapitału ludzkiego na rynku pracy                                                                                                                            | Promowanie powiatu złotowskiego                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>CEL STRATEGICZNY IV: Wysoka jakość życia, integracja i włączająca społeczność</b> | <b>Cel operacyjny 2.1:</b><br>Rozwój Wielkopolski świadomy demograficznie<br><b>Cel operacyjny 2.2:</b><br>Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniom<br><b>Cel operacyjny 2.3:</b> Rozwój kapitału społecznego i kulturowego regionu | <b>Cel operacyjny 3.1:</b><br>Efektywne kształcenie w powiecie złotowskim<br><b>Cel operacyjny 3.2:</b><br>Rozwój usług pomocy społecznej, pieczy zastępczej i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu<br><b>Cel operacyjny 3.3:</b><br>Podniesienie standardów bezpieczeństwa powiatu złotowskiego | <b>Cel operacyjny 4.2:</b><br>Kompleksowe wsparcie osób starszych oraz z niepełnosprawnościami ZIT MOF Piły<br><b>Cel operacyjny 4.3:</b><br>Poprawa dostępu i jakości usług społecznych i zdrowotnych na terenie ZIT MOF Piły<br><b>Cel operacyjny 4.4:</b><br>Poprawa dostępu i jakości wsparcia rodziny |

Źródło: opracowanie własne

### Podsumowanie spójności strategicznej

Przyjęta struktura celów Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 wykazuje bezpośrednie przyporządkowanie do celów operacyjnych dokumentów wyższego szczebla:

- **Szczebel regionalny (Wielkopolska 2030):** Zakres planowanych interwencji wpisuje się w priorytety rozwoju mobilności, poprawy stanu środowiska, cyfryzacji usług publicznych oraz adaptacji do zmian demograficznych.
- **Szczebel powiatowy (Powiat Złotowski 2024–2035):** Cele miasta odpowiadają zadaniom powiatu w obszarach modernizacji infrastruktury drogowej, ochrony środowiska, promocji gospodarczej i turystycznej oraz wsparcia edukacyjnego i społecznego.
- **Szczebel subregionalny (ZIT MOF Piły):** Planowane kluczowe przedsięwzięcia (rozbudowa sieci dróg rowerowych, centrum przesiadkowe przy dworcu kolejowym, e-usługi, ochrona wód) stanowią operacyjną realizację celów Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Piły.

## **5. Wymiar przestrzenny**

### **5.1. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy Miasto Złotów**

#### **5.1.1. Struktura sieci osadniczej oraz hierarchia jednostek osadniczych**

Złotów jest miejskim ośrodkiem osadniczym o znaczeniu lokalnym i randze miasta powiatowego, pełniącym funkcje administracyjne, usługowe i oświatowe na rzecz mieszkańców miasta oraz jego otoczenia. Powiązania ponadlokalne wzmacniają drogi wojewódzkie nr 188 i 189 oraz linia kolejowa nr 203.

Miasto stanowi jedyną jednostkę osadniczą gminy, dlatego jego hierarchię przestrzenną wyznacza przede wszystkim zróżnicowanie funkcjonalne poszczególnych części. Najwyższy poziom tworzy śródmieście – historyczne i funkcjonalne centrum Złotowa, skupiające zabudowę mieszkaniowo-usługową, administrację, usługi publiczne oraz znaczną część zabudowy wielorodzinnej. Obszar śródmiejski, obejmujący zabytkowy układ urbanistyczny, zajmuje około 151 ha.

Poza centrum strukturę osadniczą tworzą ukształtowane zespoły mieszkaniowe, przede wszystkim zabudowy jedno- i wielorodzinnej. Główny kierunek dalszego rozwoju funkcji mieszkaniowej koncentruje się w północno-zachodniej części Złotowa, gdzie występują największe powierzchnie przeznaczone pod rozwój nowych terenów mieszkaniowych. Na obrzeżach miasta strukturę zabudowy uzupełniają tereny o niższej intensywności, w tym zabudowa zagrodowa.

Odrębny element struktury funkcjonalnej stanowią tereny aktywności gospodarczej skoncentrowane przede wszystkim w południowo-wschodniej części miasta. Tworzą one strefę rozwoju funkcji produkcyjnych, magazynowych, usługowych i innych działalności gospodarczych, powiązaną z głównymi elementami układu transportowego. Koncentracja funkcji gospodarczych w tej części Złotowa pozwala na ich przestrzenne oddzielenie od dominujących obszarów mieszkaniowych oraz sprzyja wykorzystaniu istniejącej infrastruktury transportowej i technicznej.

Istotnym komponentem struktury miasta są tereny zieleni, sportu i rekreacji, w znacznym stopniu powiązane z systemem jezior i doliną Głomii. Szczególne znaczenie mają tereny rekreacyjne nad jeziorami, w tym kąpielisko i zagospodarowanie rekreacyjne nad Jeziorem Zaleskim, a także rozległy kompleks parku „Zwierzyniec” w sąsiedztwie Jeziora Miejskiego. Wraz z pozostałymi terenami zieleni urządzonej, obiektami sportowymi oraz ciągami pieszymi i rowerowymi tworzą one strefy wypoczynku i rekreacji dostępne zarówno dla mieszkańców, jak i użytkowników spoza miasta.

Strukturę zurbanizowaną uzupełniają tereny otwarte, obejmujące przede wszystkim lasy, wody, tereny zieleni oraz pozostałe obszary o ograniczonym stopniu zainwestowania. Tworzą one naturalne ramy rozwoju przestrzennego miasta, zachowują ciągłość systemu przyrodniczego oraz oddzielają poszczególne zespoły zabudowy. Szczególne znaczenie mają dolina Głomii, rynny jeziorne i otoczenie zbiorników wodnych, które powinny pozostać wolne od intensywnego zainwestowania.

### **5.1.2. System powiązań przyrodniczych**

Podstawę systemu przyrodniczego Złotowa tworzą dolina rzeki Głomii, system jezior, rynny jeziorne, kompleksy leśne, tereny zieleni i pozostałe tereny otwarte. Elementy te przenikają strukturę zurbanizowaną i zapewniają jej powiązanie z otoczeniem. Główną osią systemu jest dolina Głomii wraz z jeziorami, tworząca korytarz ekologiczny o znaczeniu regionalnym. Doliny cieków, rynny jeziorne i tereny przywodne pełnią funkcje ekologiczne, hydrologiczne i przewietrzające, dlatego powinny być chronione przed fragmentacją i intensywnym zainwestowaniem.

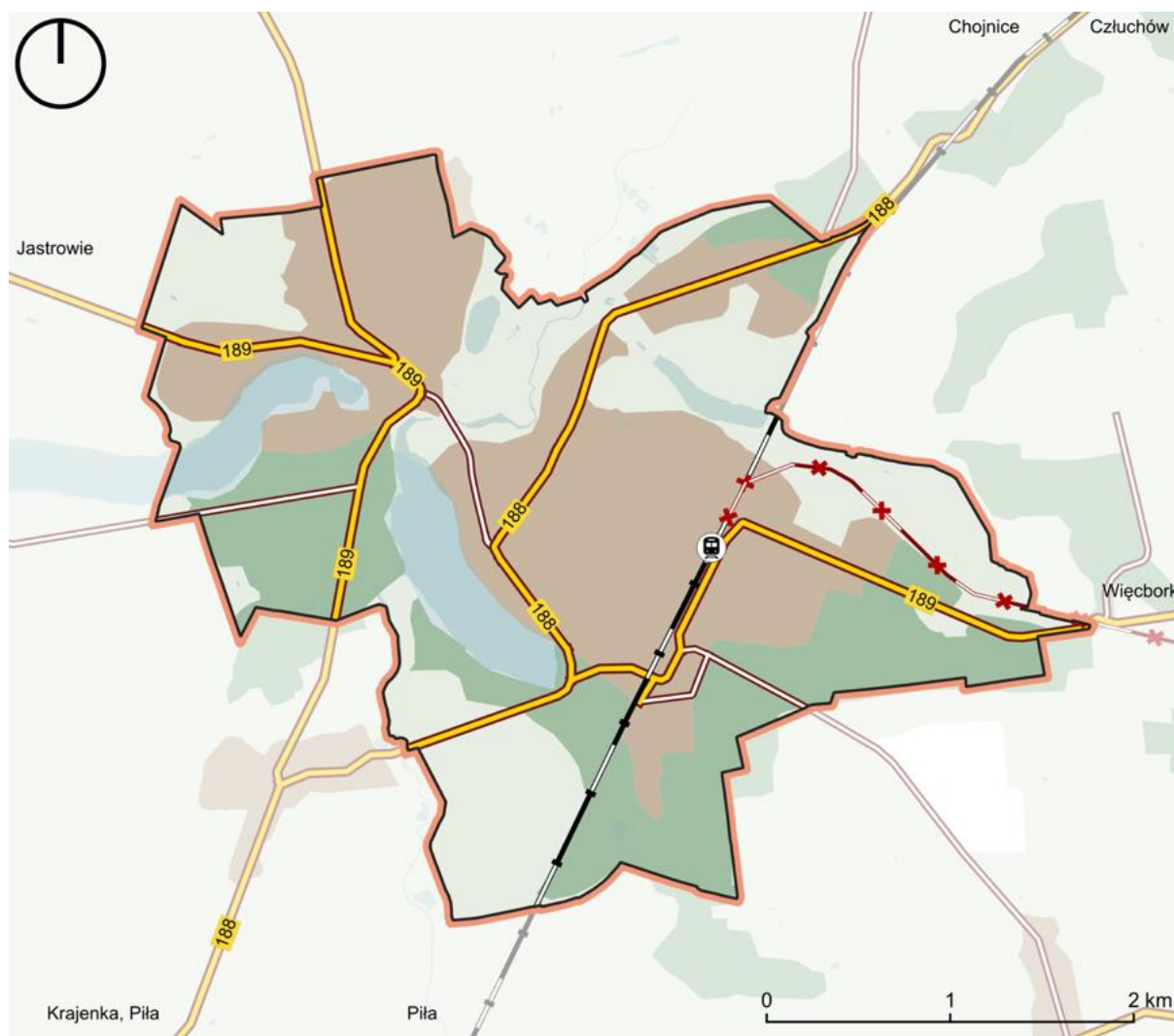
Szczególne znaczenie ma system pięciu jezior: Miejskiego, Zaleskiego, Baby, Burmistrzowskiego i Proboszczowskiego, który wraz z Głomią kształtuje krajobraz i lokalne warunki klimatyczne miasta. Uzupełniają go lasy, zajmujące około jednej piątej powierzchni Złotowa, zadrzewienia oraz zieleń urządzona i przywodna. Elementy te tworzą wspólnie zielono-błękitną podstawę miasta.

Istotnym zasobem są również wody podziemne – całe miasto znajduje się w zasięgu Głównego Zbiornika Wód Podziemnych nr 127 „Zbiornik Złotów – Piła – Strzelce Krajeńskie”. Złotów pozostaje poza granicami obszarowych form ochrony przyrody, natomiast występuje tu 25 pomników przyrody, w tym 13 pojedynczych drzew i 12 grup drzew.

### 5.1.3. Główne korytarze i elementy sieci transportowej

Podstawowy układ transportowy Złotowa tworzą drogi wojewódzkie nr 188 i 189, sieć dróg powiatowych i gminnych oraz linia kolejowa nr 203. Droga nr 188 zapewnia powiązania w kierunku Piły i Czulchowa, a droga nr 189 – Jastrowia i Więcborka. Ich przebieg przez obszar śródmiejski zapewnia dobrą dostępność centrum, ale jednocześnie powoduje koncentrację ruchu ponadlokalnego.

Istotnym problemem przestrzennym jest nakładanie się ruchu lokalnego i tranzytowego w śródmieściu, zwłaszcza w ciągu Al. Piasta i ul. Wojska Polskiego, co oddziałuje na klimat akustyczny, jakość powietrza i bezpieczeństwo. Układ dróg powiatowych i gminnych powinien natomiast zapewniać sprawną obsługę terenów mieszkaniowych, usługowych i gospodarczych oraz rozwijających się obszarów zabudowy.



Drugim korytarzem ponadlokalnym jest dwutorowa, zelektryfikowana linia kolejowa nr 203 Tczew–Kostrzyn, obsługująca ruch pasażerski i towarowy.

Dworzec kolejowy pełni funkcję lokalnego węzła transportowego, natomiast sama linia stanowi miejscami barierę przestrzenną, szczególnie w relacji z północno-zachodnią częścią miasta. Wymaga to zachowania odpowiednich powiązań poprzecznych dla ruchu samochodowego, pieszego i rowerowego.

System uzupełnia sieć pieszo-rowerowa, łącząca miejsca zamieszkania z centrum, usługami publicznymi, dworcem oraz terenami zieleni i rekreacji. Jej dalszy rozwój powinien prowadzić do zwiększenia ciągłości i integracji z pozostałymi środkami transportu. Złotów nie posiada regularnej komunikacji miejskiej, dlatego istotne jest również wzmacnianie transportu zbiorowego.

#### **5.1.4. Główne elementy infrastruktury technicznej**

System infrastruktury technicznej Złotowa obejmuje zaopatrzenie w wodę, kanalizację, elektroenergetykę, gazownictwo, ciepłownictwo, telekomunikację oraz gospodarkę odpadami. Jego dostępność i możliwości rozbudowy warunkują rozwój terenów mieszkaniowych, usługowych i gospodarczych.

Podstawę zaopatrzenia w wodę stanowią ujęcia wód podziemnych wzdłuż ul. Kujańskiej, uzupełniane przez ujęcia obsługujące tereny aktywności gospodarczej i szpital. Sieć wodociągowa ma około 52,5 km długości, a kanalizacja sanitarna około 66,5 km. Wyzwaniem pozostaje rozwój systemu gospodarowania wodami opadowymi i retencji, szczególnie w miejscach narażonych na lokalne podtopienia.

System elektroenergetyczny opiera się na GPZ 110/15 kV w południowej części miasta oraz liniach 110 kV Krzewina–Złotów i Złotów–Jastrowie. Przez miasto przebiega również gazociąg wysokiego ciśnienia DN150, którego strefa kontrolowana wpływa na możliwości zagospodarowania sąsiednich terenów. System energetyczny uzupełnia sieć ciepłownicza, przy czym poza jej zasięgiem, szczególnie w zabudowie jednorodzinnej, funkcjonują indywidualne źródła ciepła.

Infrastrukturę techniczną uzupełnia sieć telekomunikacyjna i cyfrowa, obejmująca infrastrukturę światłowodową, węzły dystrybucyjne oraz stacje bazowe telefonii komórkowej.

#### **5.1.5. Główne elementy infrastruktury społecznej**

Złotów posiada rozbudowany system infrastruktury społecznej, obsługujący mieszkańców miasta i jego otoczenia. Obejmuje on edukację i opiekę nad dziećmi, ochronę zdrowia i pomoc społeczną, kulturę, sport i rekreację,

administrację oraz bezpieczeństwo publiczne. Znaczna część usług koncentruje się w centrum, natomiast placówki edukacyjne, zdrowotne i sportowo-rekreacyjne występują również w pozostałych częściach miasta.

System edukacyjny obejmuje cztery publiczne przedszkola i trzy szkoły podstawowe, uzupełniane przez placówki niepubliczne. Funkcję ponadlokalną pełni szkoły ponadpodstawowe: I Liceum Ogólnokształcące, Zespół Szkół Ekonomicznych oraz Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego. System opieki nad najmłodszymi jest rozwijany poprzez utworzenie publicznego Żłobka Miejskiego.

Kluczowym elementem infrastruktury zdrowotnej jest Szpital Powiatowy im. Alfreda Sokołowskiego wraz z SOR, uzupełniany przez placówki podstawowej i specjalistycznej opieki zdrowotnej, rehabilitacji oraz opieki długoterminowej i senioralnej.

Podstawę infrastruktury kultury tworzą Złotowski Dom Kultury, Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Norwida w Złotowie i Muzeum Ziemi Złotowskiej, uzupełniane przez obiekty związane z aktywnością społeczną i dziedzictwem lokalnym. Ważną częścią systemu są również obiekty sportowo-rekreacyjne, w tym pływalnia, hale sportowe, stadion, korty, lodowisko oraz infrastruktura związana z jeziorami.

### **5.1.6. Docelowy układ struktury funkcjonalno-przestrzennej Złotowa**

Docelowy model struktury funkcjonalno-przestrzennej Złotowa zakłada zachowanie i wzmacnianie czytelnego podziału miasta na strefę śródmiejską, mieszkaniową, gospodarczą i rekreacyjną, przy jednoczesnym rozwijaniu powiązań pomiędzy nimi. Układ ten należy traktować jako istotny walor przestrzenny miasta, pozwalający na koncentrację funkcji o odmiennym charakterze przy zachowaniu zwartej struktury miejskiej. Śródmieście powinno pozostać głównym centrum usługowym, administracyjnym i społecznym, otoczonym ukształtowanymi zespołami mieszkaniowymi, z głównym kierunkiem dalszego rozwoju zabudowy mieszkaniowej w części północno-zachodniej. Funkcje gospodarcze powinny być koncentrowane w istniejącej strefie aktywności gospodarczej, przy ograniczaniu negatywnego oddziaływania na styku z terenami mieszkaniowymi i przyrodniczymi. Rozwój przestrzenny miasta powinien następować przede wszystkim poprzez uzupełnianie istniejącej

struktury i wykorzystanie terenów przeznaczonych do urbanizacji, bez naruszania czytelnych granic systemu przyrodniczego.

Elementem spajającym poszczególne strefy funkcjonalne powinien być zielono-błękitny szkielet miasta, którego podstawę tworzą dolina Głomii i system jezior, powiązane z lasami, zielenią przywodną i urządzoną, terenami rekreacyjnymi oraz terenami otwartymi. Układ ten powinien zapewniać ciągłość przyrodniczą wewnątrz miasta oraz jego powiązania z terenami przyrodniczymi położonymi poza granicami Złotowa, a jednocześnie pełnić funkcje klimatyczne, retencyjne, rekreacyjne i krajobrazowe. Zachowanie terenów otwartych i klinów zieleni sprzyja przewietrzaniu miasta i ograniczaniu skutków zmian klimatu. Szczególne znaczenie mają tereny rekreacyjne związane z jeziorami, kąpieliskiem i parkiem „Zwierzyniec”. Ich zagospodarowanie powinno następować przy zachowaniu ciągłości korytarzy ekologicznych, ochronie brzegów cieków i zbiorników wodnych oraz poszanowaniu walorów krajobrazowych.

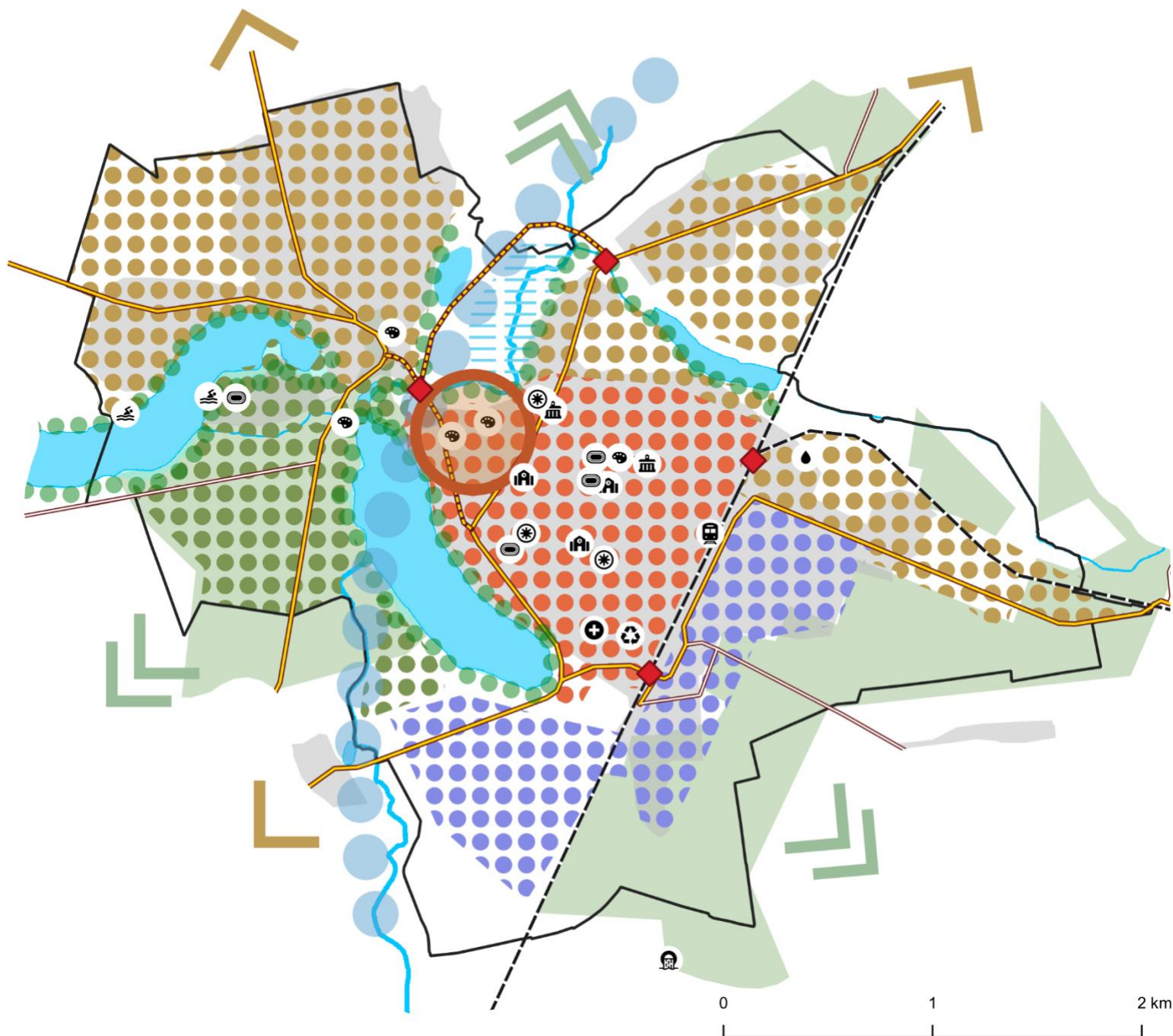
Kluczowym kierunkiem przekształceń powinno być wzmocnienie węzłów oraz powiązań pomiędzy poszczególnymi strefami funkcjonalnymi. Śródmieście, dworzec, główne zespoły usług publicznych, tereny rekreacyjne oraz obszary aktywności gospodarczej powinny tworzyć system wzajemnie powiązanych miejsc koncentracji aktywności. Szczególną rolę w integrowaniu struktury miasta powinien odgrywać system jezior i dolina Głomii, wzdłuż których możliwe jest rozwijanie ogólnodostępnych przestrzeni publicznych, promenad oraz ciągów pieszych, rowerowych i rekreacyjnych. Zielono-błękitny szkielet miasta powinien dzięki temu pełnić nie tylko funkcję przyrodniczą i rekreacyjną, ale również stanowić alternatywną sieć powiązań komunikacyjnych, umożliwiającą codzienne przemieszczanie się pomiędzy terenami mieszkaniowymi, śródmieściem, usługami i terenami wypoczynku.

Docelowy system transportowy powinien uzupełniać tę strukturę, łącząc dostępność zewnętrzną Złotowa ze sprawną i bezpieczną mobilnością wewnętrzną. Powinien ograniczać negatywne oddziaływanie ruchu tranzytowego na śródmieście, zmniejszać barierowe oddziaływanie linii kolejowej oraz zapewniać obsługę istniejących i nowych terenów zabudowy. Integralną częścią systemu powinna być spójna sieć piesza i rowerowa, wykorzystująca również ciągi prowadzone w ramach zielono-błękitnego szkieletu miasta i łącząca obszary mieszkaniowe z centrum, dworcem, usługami publicznymi, miejscami pracy oraz terenami sportu i rekreacji. Tak kształtowana struktura powinna wspierać rozwój Złotowa jako miasta krótkich odległości, w którym podstawowe

potrzeby mieszkańców mogą być zaspokajane w możliwie niewielkiej odległości od miejsca zamieszkania.

Rozwój infrastruktury technicznej i społecznej powinien być podporządkowany powyższej strukturze i skoordynowany z kierunkami urbanizacji. Infrastruktura techniczna powinna zapewniać obsługę nowych terenów przy efektywnym wykorzystaniu i modernizacji istniejących sieci, z zachowaniem warunków bezpiecznego funkcjonowania ujęć wody, GPZ, linii 110 kV i gazociągu wysokiego ciśnienia. System infrastruktury społecznej powinien natomiast opierać się na silnym centrum usługowym oraz sieci dostępnych usług odpowiadających rozmieszczeniu terenów mieszkaniowych. Rozwój zabudowy powinien być skoordynowany z dostępnością edukacji, opieki, ochrony zdrowia, kultury, sportu i rekreacji, ze szczególnym uwzględnieniem dostępności pieszej i rowerowej, modernizacji istniejących obiektów oraz ich dostosowywania do zmian demograficznych i potrzeb osób o ograniczonej mobilności.

# Model struktury funkcjonalno-przestrzennej Gminy Miasto Złotów



## Legenda

granica gminy  
miasto ZŁOTÓW

### zagospodarowanie

- tereny zurbanizowane
- lasy / kompleksy zieleni
- jeziora
- mokradła

### strefy funkcjonalne

- śródmiejska
- mieszkaniowa
- gospodarcza
- rekreacyjna

### powiązania

- korytarz ekologiczny rzeki Głomii
- system powiązań wzdłuż jezior
- centrum historyczne
- główne węzły
- podstawowy układ drogowy
- uzupełniający układ drogowy
- linie kolejowe
- kierunek powiązań antropogenicznych
- kierunek powiązań przyrodniczych

### infrastruktura społeczna i techniczna

- administracja
- szpital
- dworzec
- szkoła ponadpodstawowa
- infrastruktura kultury
- kąpielisko
- infrastruktura sportu
- pszok
- centra handlu
- wodociągi
- oczyszczalnia

## **5.2. Ustalenia i rekomendacje w zakresie prowadzenia polityki przestrzennej**

Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej wskazują pożądane kierunki działań służących realizacji docelowego modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej Złotowa. Ze względu na długofalowy charakter procesów przestrzennych ich zakres wykracza poza horyzont czasowy Strategii i powinien stanowić podstawę dla konsekwentnego kształtowania struktury miasta w kolejnych latach.

### **5.2.1. Zasady ochrony środowiska i jego zasobów, w tym ochrony powietrza, przyrody i krajobrazu**

- Zachowanie i wzmacnianie ciągłości systemu przyrodniczego miasta, którego podstawę stanowią dolina Głomii, system jezior, kompleksy leśne, zieleń urządzona i przywodna oraz pozostałe tereny otwarte;
- Ochrona doliny Głomii wraz z systemem jezior jako korytarza ekologicznego oraz ograniczanie lokalizacji nowej zabudowy mogącej powodować jego fragmentację lub ograniczać powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami systemu przyrodniczego;
- Zachowanie terenów otwartych i zieleni jako naturalnych ram rozwoju przestrzennego miasta oraz utrzymanie czytelnych granic pomiędzy terenami zurbanizowanymi a terenami o dominującej funkcji przyrodniczej;
- Ochrona jezior Miejskiego, Zaleskiego, Baby, Burmistrzowskiego i Proboszczowskiego oraz ich otoczenia przed presją inwestycyjną mogącą prowadzić do pogorszenia stanu wód, walorów przyrodniczych i krajobrazowych;
- Prowadzenie działań służących poprawie jakości wód powierzchniowych, w szczególności ograniczaniu dopływu zanieczyszczeń i substancji biogennych do jezior oraz wspieraniu działań renaturyzacyjnych zbiorników zagrożonych eutrofizacją;
- Ochrona zasobów wód podziemnych, w tym Głównego Zbiornika Wód Podziemnych nr 127 „Zbiornik Złotów–Piła–Strzelce Krajeńskie”, oraz

respektowanie ograniczeń związanych ze strefami ochronnymi ujęć wód podziemnych;

- Zachowanie i ochrona pomników przyrody oraz wartościowych drzew i grup drzew, w szczególności poprzez ograniczanie kolizji nowych inwestycji z istniejącym drzewostanem;
- Rozwój zielono-błękitnej infrastruktury oraz zwiększanie retencji wód opadowych poprzez stosowanie rozwiązań takich jak powierzchnie przepuszczalne, ogrody deszczowe, zbiorniki retencyjne, nasadzenia i rozsiewanie nawierzchni;
- Zwiększanie odporności miasta na skutki zmian klimatu poprzez ochronę terenów zieleni, zwiększanie zacienienia przestrzeni publicznych, rozwój retencji oraz ograniczanie nadmiernego uszczelniania powierzchni;
- Ograniczanie emisji zanieczyszczeń do powietrza poprzez termomodernizację budynków, wymianę wysokoemisyjnych źródeł ciepła oraz rozwój nisko- i zeroemisyjnych źródeł energii.

### **5.2.2. Zasady ochrony dziedzictwa kulturowego i zabytków oraz dóbr kultury współczesnej**

- Ochrona historycznego układu urbanistycznego Złotowa oraz zachowanie jego czytelności, skali zabudowy, charakterystycznych wnętrz urbanistycznych i powiązań przestrzennych;
- Zachowanie, ochrona i rewaloryzacja obiektów oraz obszarów zabytkowych, z uwzględnieniem ich otoczenia i ekspozycji w przestrzeni miasta;
- Kształtowanie nowej zabudowy i przekształcanie zabudowy istniejącej w obszarze historycznego centrum z poszanowaniem jego skali, kompozycji i wartości kulturowych;
- Ochrona stanowisk archeologicznych, w tym wpisanych do rejestru i ujętych w ewidencji zabytków;
- Rewaloryzacja historycznej zabudowy śródmiejskiej i przestrzeni publicznych, w szczególności w powiązaniu z działaniami rewitalizacyjnymi;

- Adaptacja wartościowych obiektów zabytkowych do nowych funkcji, w szczególności społecznych, kulturalnych, usługowych i turystycznych, przy zachowaniu ich wartości historycznych;
- Porządkowanie przestrzeni ulic handlowych oraz poprawa estetyki śródmieścia, z wykorzystaniem dziedzictwa kulturowego jako elementu wzmacniającego tożsamość i atrakcyjność Złotowa;
- Kształtowanie spójnej polityki dotyczącej reklam, szyldów, małej architektury i innych elementów wpływających na krajobraz miasta, szczególnie w historycznym centrum.

### **5.2.3. Kierunki zmian w strukturze zagospodarowania terenów, w tym określenie szczególnych potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej**

- Zachowanie zwartego charakteru struktury przestrzennej Złotowa i przeciwdziałanie rozpraszaniu zabudowy, przy wykorzystaniu w pierwszej kolejności rezerw terenowych w obrębie istniejącej struktury miasta, w tym luk w zabudowie oraz terenów już wyposażonych lub możliwych do racjonalnego wyposażenia w infrastrukturę;
- Utrzymanie czytelnego podziału funkcjonalnego miasta na strefę śródmiejską, mieszkaniową, gospodarczą i rekreacyjną, przy rozwoju każdej z nich zgodnie z jej dominującą funkcją i charakterem;
- Kształtowanie stref buforowych na styku funkcji mogących pozostawać ze sobą w konflikcie, w szczególności pomiędzy terenami mieszkaniowymi i gospodarczymi, z wykorzystaniem zieleni, terenów otwartych, funkcji usługowych o charakterze nieuciążliwym oraz innych rozwiązań ograniczających hałas i pozostałe uciążliwości;
- Utrzymanie śródmieścia jako głównego centrum funkcjonalnego Złotowa, skupiającego funkcje administracyjne, usługowe, handlowe, kulturalne i społeczne, przy jednoczesnym wzmacnianiu jego funkcji mieszkaniowej;
- Wzmacnianie węzłów i powiązań pomiędzy poszczególnymi strefami funkcjonalnymi, w szczególności śródmieściem, dworcem, terenami mieszkaniowymi, strefą gospodarczą oraz głównymi terenami sportowo-rekreacyjnymi, poprzez rozwój czytelnego systemu przestrzeni publicznych oraz połączeń pieszych i rowerowych;

- Koncentracja głównego kierunku rozwoju nowej zabudowy mieszkaniowej w północnej i północno-zachodniej części miasta, jako kontynuacji istniejących struktur mieszkaniowych, przy jednoczesnym koordynowaniu rozwoju zabudowy z rozbudową infrastruktury technicznej, drogowej, pieszej i rowerowej, zieleni oraz podstawowych usług;
- Kształtowanie struktury miasta zgodnie z ideą miasta krótkich odległości, poprzez zapewnianie dogodnego dostępu z terenów mieszkaniowych do centrum, podstawowych usług, szkół, miejsc pracy, terenów zieleni i rekreacji oraz węzłów transportowych, w szczególności pieszo i rowerem;
- Koncentracja rozwoju funkcji produkcyjnych, magazynowych, logistycznych i innych funkcji gospodarczych w istniejących i rozwijanych strefach aktywności gospodarczej, z wykorzystaniem ich powiązania z linią kolejową i głównym układem drogowym oraz ograniczaniem ekspansji tych funkcji na tereny mieszkaniowe i przyrodnicze;
- Zachowanie terenów zieleni, rekreacji i terenów otwartych jako integralnych elementów struktury miasta oraz naturalnych granic urbanizacji, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia jezior, doliny Głomii i kompleksów leśnych;
- Wykorzystanie systemu jezior i doliny Głomii jako zielono-błękitnego szkieletu integrującego strukturę miasta, łączącego funkcje przyrodnicze, rekreacyjne i komunikacyjne. Zagospodarowanie terenów przywodnych powinno służyć wzmocnieniu powiązań pomiędzy poszczególnymi częściami Złotowa poprzez rozwój ogólnodostępnych przestrzeni publicznych, promenad, ciągów pieszych oraz tras rowerowych i biegowych, z zachowaniem obszarów wymagających ochrony przyrodniczej;
- Kształtowanie terenów nadjeziornych przede wszystkim jako ogólnodostępnych przestrzeni przyrodniczych i rekreacyjnych, przy zachowaniu ich walorów krajobrazowych i ograniczaniu presji intensywnej zabudowy;
- Uwzględnienie potrzeb w zakresie nowej zabudowy mieszkaniowej przy jednoczesnym racjonalnym wykorzystaniu istniejących rezerw terenowych. Rozwój funkcji mieszkaniowej powinien opierać się przede wszystkim na wykorzystaniu i stopniowym zagospodarowywaniu istniejących rezerw, uzupełnianiu istniejącej struktury oraz rozwoju terenów już przeznaczonych

do urbanizacji, bez potrzeby wyznaczania nowych, rozległych obszarów ekspansji mieszkaniowej.

#### **5.2.4. Zasady lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego w rozumieniu ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym**

- Nie przewiduje się wyznaczania nowych obszarów przeznaczonych dla lokalizacji obiektów handlu wielkopowierzchniowego;
- Rozwój funkcji handlowych powinien następować przede wszystkim w ramach istniejących struktur usługowych i wielofunkcyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem wzmacniania funkcji handlowo-usługowych śródmieścia.

#### **5.2.5. Zasady lokalizacji kluczowych inwestycji celu publicznego**

- Lokalizowanie kluczowych inwestycji celu publicznego w sposób zapewniający ich wysoką dostępność z różnych części miasta, w szczególności transportem zbiorowym, pieszo i rowerem;
- Preferowanie lokalizacji wykorzystujących istniejącą strukturę miejską i infrastrukturę techniczną przed lokalizacjami wymagającymi rozbudowy miasta na tereny otwarte;
- Lokalizowanie nowych obiektów infrastruktury społecznej z uwzględnieniem rozmieszczenia ludności, kierunków rozwoju zabudowy mieszkaniowej oraz istniejącej sieci usług;
- W przypadku inwestycji o znaczącym oddziaływaniu przestrzennym przeprowadzanie analiz wariantowych uwzględniających dostępność transportową, koszty infrastruktury, wpływ na środowisko i krajobraz oraz dostępność dla mieszkańców;
- Modernizacja i wielofunkcyjne wykorzystywanie istniejących obiektów publicznych przed tworzeniem nowych obiektów o analogicznych funkcjach, jeżeli pozwalają na to uwarunkowania techniczne i funkcjonalne;

- Uwzględnianie zasad projektowania uniwersalnego i zapewnianie dostępności obiektów oraz ich otoczenia dla osób ze szczególnymi potrzebami;
- Powiązanie inwestycji w obiekty publiczne z poprawą jakości otaczających je przestrzeni publicznych, zieleni oraz infrastruktury pieszej i rowerowej.

### 5.2.6. Zasady kierunków rozwoju systemów komunikacji, infrastruktury technicznej i społecznej

- Ograniczanie negatywnego oddziaływania ruchu tranzytowego prowadzonego drogami wojewódzkimi nr 188 i 189 na śródmieście oraz poprawa bezpieczeństwa i jakości przestrzeni w ciągach ulic obciążonych ruchem ponadlokalnym;
- Modernizacja układu drogowego przede wszystkim w zakresie poprawy bezpieczeństwa, dostępności terenów mieszkaniowych i gospodarczych oraz likwidacji barier architektonicznych;
- Rozwój **spójnej i ciągłej sieci pieszej i rowerowej**, zapewniającej bezpieczne połączenia terenów mieszkaniowych z centrum, szkołami, usługami publicznymi, miejscami pracy, dworcem oraz terenami sportu, zieleni i rekreacji;
- Uzupełnianie brakujących odcinków tras rowerowych i pieszych oraz rozwijanie powiązań rekreacyjnych związanych z jeziorami, doliną Głomii i pozostałymi terenami zieleni; rozwój tras rowerowych i poprawa bezpieczeństwa przestrzeni publicznych należą również do kierunków przyjętych w działaniach rewitalizacyjnych;
- Poprawa bezpieczeństwa niechronionych uczestników ruchu, w szczególności w sąsiedztwie szkół, obiektów usług publicznych i na głównych ciągach prowadzących do centrum;
- Wzmacnianie funkcji dworca jako lokalnego węzła transportowego oraz integracja transportu kolejowego i autobusowego z ruchem pieszym i rowerowym;
- Ograniczanie barierowego oddziaływania linii kolejowej nr 203 poprzez utrzymywanie i rozwijanie bezpiecznych powiązań poprzecznych pomiędzy częściami miasta;

- Podejmowanie działań na rzecz poprawy dostępności transportu zbiorowego, w tym jego koordynacji z przewozami powiatowymi i regionalnymi;
- Koordynowanie rozbudowy infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej, energetycznej, gazowej, ciepłowniczej i telekomunikacyjnej z kierunkami rozwoju zabudowy;
- Ochrona podstawowego systemu zaopatrzenia miasta w wodę, w szczególności ujęć wód podziemnych zlokalizowanych wzdłuż ul. Kujańskiej oraz ich stref ochronnych;
- Respektowanie ograniczeń w zagospodarowaniu związanych z GPZ Złotów, liniami elektroenergetycznymi 110 kV oraz gazociągami wysokiego ciśnienia DN150 i jego strefą kontrolowaną;
- Rozwój i modernizacja systemu kanalizacji deszczowej oraz infrastruktury retencyjnej, w szczególności na terenach narażonych na lokalne podtopienia;
- Rozwój infrastruktury społecznej z uwzględnieniem zmian demograficznych oraz kierunków rozwoju zabudowy mieszkaniowej, przy jednoczesnym racjonalnym wykorzystaniu istniejącej bazy;
- Utrzymanie centrum miasta jako głównego obszaru koncentracji usług o znaczeniu ogólnomiejskim i ponadlokalnym, przy zapewnieniu dobrej dostępności podstawowych usług z poszczególnych terenów mieszkaniowych. Infrastruktura społeczna Złotowa jest obecnie skoncentrowana przede wszystkim w centralnej części miasta.

### **5.2.7. Zasady lokalizacji urządzeń wytwarzających energię o mocy zainstalowanej przekraczającej 500 kW**

- Preferowanie lokalizacji urządzeń wykorzystujących odnawialne źródła energii w obrębie terenów już zainwestowanych, w szczególności na dachach i innych elementach budynków oraz budowli, a także na terenach infrastrukturalnych i gospodarczych, o ile nie powoduje to konfliktów przestrzennych i środowiskowych;
- Ograniczanie lokalizacji instalacji mogących powodować istotne przekształcenia krajobrazu w bezpośrednim sąsiedztwie jezior, doliny

Głomii, terenów leśnych oraz innych elementów zielono-błękitnej struktury miasta;

- Uwzględnianie ochrony historycznego krajobrazu śródmieścia i ekspozycji obiektów zabytkowych przy lokalizacji instalacji OZE;
- Preferowanie wykorzystania terenów przekształconych i gospodarczych przed zajmowaniem terenów otwartych o istotnych walorach przyrodniczych lub krajobrazowych;
- Powiązanie rozwoju lokalnych źródeł energii z działaniami w zakresie poprawy efektywności energetycznej, termomodernizacji i ograniczania emisji z budynków.

### **5.2.8. Zasady lokalizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko**

- Lokalizowanie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko przede wszystkim w miejscach o najmniejszej wrażliwości środowiskowej i krajobrazowej, z uwzględnieniem charakteru i skali przewidywanych oddziaływań;
- Ograniczanie lokalizacji takich przedsięwzięć w obrębie doliny Głomii, terenów nadjeziornych, kompleksów leśnych oraz pozostałych terenów tworzących podstawowy system przyrodniczy miasta;
- Ochrona zasobów wód powierzchniowych i podziemnych przed ryzykiem zanieczyszczenia, ze szczególnym uwzględnieniem GZWP nr 127 oraz stref ochronnych ujęć wody;
- Ograniczanie lokalizacji przedsięwzięć generujących znaczący hałas, emisje lub wzmożony ruch ciężki w bezpośrednim sąsiedztwie terenów mieszkaniowych, usług społecznych i rekreacyjnych;
- Koncentrowanie działalności produkcyjnej i logistycznej mogącej powodować uciążliwości w obrębie stref aktywności gospodarczej oraz stosowanie rozwiązań minimalizujących oddziaływanie na sąsiednią zabudowę mieszkaniową;
- Stosowanie analizy wariantowej lokalizacji przedsięwzięć w przypadkach, w których istnieje możliwość wystąpienia istotnych konfliktów przestrzennych, środowiskowych lub społecznych.

### **5.2.9. Zasady kształtowania rolniczej i leśnej przestrzeni produkcyjnej**

- Zachowanie istniejących kompleksów leśnych jako istotnego elementu systemu przyrodniczego, krajobrazowego i rekreacyjnego Złotowa;
- Ochrona ciągłości terenów leśnych oraz ich powiązań z doliną Głomii, systemem jezior i pozostałymi terenami otwartymi;
- Ograniczanie przeznaczania gruntów leśnych na cele nieleśne, szczególnie w przypadku terenów pełniących funkcje ekologiczne, wodochronne, klimatyczne i rekreacyjne;
- Ograniczanie rozwoju rozproszonej zabudowy na terenach otwartych oraz wykorzystywanie w pierwszej kolejności terenów położonych w istniejących strukturach zurbanizowanych;
- Zachowanie terenów rolnych i leśnych, które pełnią funkcję przestrzeni otwartych rozdzielających zespoły zabudowy i wzmacniających ciągłość systemu przyrodniczego.

### **5.2.10. Zasady kształtowania zagospodarowania przestrzennego na obszarach zdegradowanych i obszarach rewitalizacji oraz obszarach wymagających przekształceń, rehabilitacji, rekultywacji lub remediacji**

- Koncentracja działań rewitalizacyjnych na wyznaczonym obszarze zdegradowanym i obszarze rewitalizacji, przy łączeniu interwencji przestrzennych z działaniami społecznymi, gospodarczymi i środowiskowymi;
- Rewaloryzacja zabudowy mieszkaniowej i historycznej, w szczególności zabudowy śródmiejskiej, wraz z poprawą standardu przestrzeni wspólnych i otoczenia budynków;
- Kompleksowa odnowa przestrzeni publicznych, w tym ulic, placów, skwerów, podwórek, ciągów pieszych i terenów rekreacyjnych;
- Wzmacnianie funkcji mieszkaniowej, usługowej, handlowej, kulturalnej i społecznej śródmieścia oraz przeciwdziałanie utracie jego funkcji miastotwórczych;

- Tworzenie warunków dla rozwoju drobnego handlu, usług, gastronomii i rzemiosła, w szczególności w parterach zabudowy śródmiejskiej;
- Zwiększanie udziału zieleni w przestrzeniach rewitalizowanych, rozwój małej retencji, rozszczelnianie nawierzchni oraz wprowadzanie rozwiązań ograniczających skutki wysokich temperatur i intensywnych opadów;
- Poprawa dostępności i bezpieczeństwa przestrzeni publicznych, w tym poprzez likwidację barier architektonicznych, poprawę oświetlenia oraz rozwój infrastruktury pieszej i rowerowej;
- Ochrona i rewaloryzacja dziedzictwa kulturowego historycznego centrum oraz wykorzystywanie jego wartości w budowaniu atrakcyjności śródmieścia;
- Preferowanie ponownego wykorzystania istniejącej zabudowy i terenów już przekształconych przed zajmowaniem nowych terenów otwartych;
- Koordynowanie przedsięwzięć rewitalizacyjnych z modernizacją infrastruktury technicznej, systemu odwodnienia, przestrzeni publicznych i infrastruktury społecznej.

## **5.3. Obszary strategicznej interwencji**

### **5.3.1. Obszary Strategicznej interwencji na poziomie krajowym**

W Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (KSRR) jako Obszary Strategicznej Interwencji (OSI) wskazano m.in. miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze. Gmina Miasto Złotów została ujęta w Załączniku nr 2 do KSRR, obejmującym listę 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze na lata 2021–2027. Złotów zakwalifikowano do grupy miast stagnujących, charakteryzujących się umiarkowanym powiększaniem niekorzystnego dystansu oraz złą sytuacją społeczno-gospodarczą.

Miasta zaliczone do tej kategorii charakteryzują się koncentracją niekorzystnych zjawisk społecznych i gospodarczych ograniczających ich możliwości rozwojowe. Do istotnych barier należą m.in. ograniczony dostęp do usług publicznych oraz niewystarczająca dostępność transportowa, szczególnie w relacji z ośrodkami wojewódzkimi i regionalnymi, co utrudnia korzystanie z zewnętrznych impulsów rozwojowych.

W odniesieniu do Złotowa szczególnego znaczenia nabiera zatem wzmacnianie jego funkcji społeczno-gospodarczych i ponadlokalnych oraz przeciwdziałanie dalszej utracie potencjału rozwojowego. Kluczowe kierunki interwencji powinny obejmować rozwój przedsiębiorczości i tworzenie miejsc pracy, zwiększanie konkurencyjności lokalnej gospodarki, poprawę dostępności transportowej oraz wzmacnianie jakości i dostępności usług publicznych.

Istotnym kierunkiem działań jest również poprawa jakości przestrzeni miejskiej, w tym rewitalizacja obszarów zdegradowanych i nadawanie im nowych funkcji, a także rozwój gospodarki niskoemisyjnej, zrównoważonej mobilności oraz adaptacja miasta do zmian klimatu. Działaniom tym powinno towarzyszyć wzmacnianie potencjału edukacyjnego, społecznego i kulturowego miasta oraz zwiększanie jego atrakcyjności mieszkaniowej i osiedleńczej.

Realizacja powyższych kierunków powinna służyć ograniczeniu niekorzystnych procesów społeczno-gospodarczych, poprawie jakości życia mieszkańców oraz wzmocnieniu roli Złotowa jako lokalnego i ponadlokalnego ośrodka rozwoju.

### **5.3.2. Obszary Strategicznej interwencji na poziomie regionalnym**

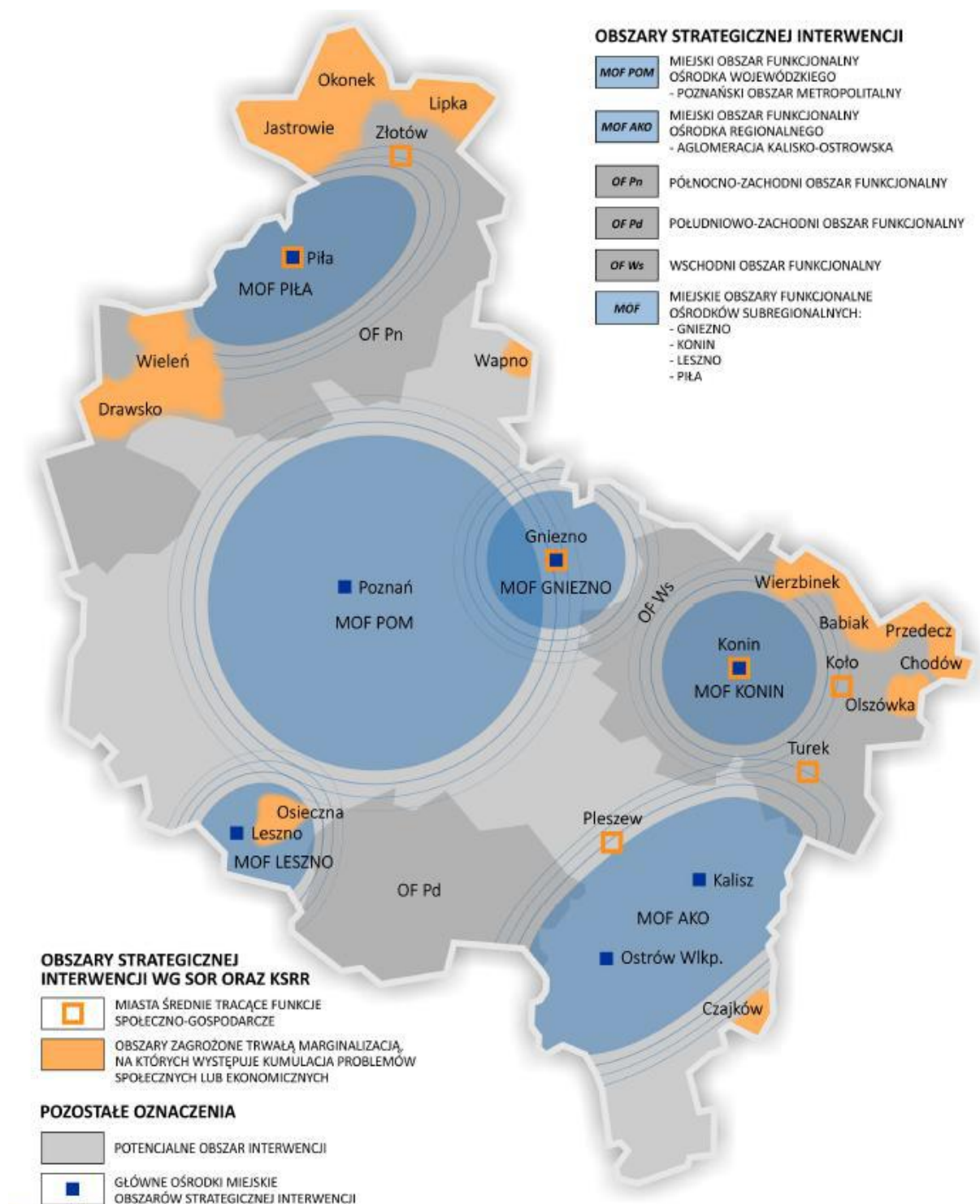
W Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku („Strategia Wielkopolska 2030”) Obszary Strategicznej Interwencji (OSI) wynikają z połączenia podejścia regionalnego i krajowego, traktowanych jako równorzędne. Wymiar regionalny opiera się przede wszystkim na ustaleniach Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego (PZPWW), natomiast wymiar krajowy uwzględnia kierunki wynikające z dokumentów strategicznych szczebla krajowego. Przyjęty funkcjonalny model rozwoju województwa zakłada równoważne traktowanie poszczególnych OSI.

Do czasu aktualizacji PZPWW lub opracowania odpowiednich dokumentów programowych podstawę powiązania celów Strategii Wielkopolska 2030 z poszczególnymi typami obszarów stanowią OSI określone w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego Wielkopolska 2020+.

Gmina Miasto Złotów położona jest w granicach Północno-zachodniego Obszaru Funkcjonalnego (PnZOF). Do jego głównych ośrodków miejskich należą Piła, pełniąca funkcję ośrodka subregionalnego, oraz Chodzież, Międzychód, Trzcianka i Złotów. Obszar wyróżnia się znacznym udziałem terenów cennych przyrodniczo,

w tym rozległych kompleksów leśnych i dolin rzecznych. Zasoby środowiska przyrodniczego stanowią jeden z jego najważniejszych potencjałów rozwojowych, sprzyjając rozwojowi zielonej gospodarki, turystyki i funkcji rekreacyjnych.

**Rysunek 3: Obszary strategicznej interwencji w Wielkopolsce o indykatywnym zasięgu**



Źródło: Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego 2030

W odniesieniu do Północno-zachodniego Obszaru Funkcjonalnego Strategia Wielkopolska 2030 wskazuje działania koncentrujące się na czterech głównych wymiarach: rozwoju gospodarczym, społecznym, infrastrukturalnym oraz poprawie skuteczności zarządzania.

W wymiarze gospodarczym kluczowe znaczenie ma wzmacnianie atrakcyjności inwestycyjnej obszaru, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw oraz zwiększanie konkurencyjności lokalnej gospodarki. Istotne jest przygotowanie terenów inwestycyjnych, rozwój gospodarki opartej na koncepcji „zielonego wzrostu” i ekoinnowacjach, a także podnoszenie jakości kształcenia i dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy.

W wymiarze społecznym działania powinny służyć poprawie dostępności usług publicznych, w tym specjalistycznej opieki zdrowotnej i usług odpowiadających na wyzwania demograficzne. Ważne jest zwiększanie atrakcyjności osiedleńczej, rozwój kapitału społecznego oraz oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej. Istotnym potencjałem obszaru pozostają także walory przyrodnicze i kulturowe, które mogą stanowić podstawę rozwoju turystyki oraz usług prozdrowotnych i rekreacyjnych.

W zakresie infrastruktury i środowiska priorytetem jest poprawa dostępności komunikacyjnej PnZOF, w tym połączeń ze stolicą regionu, oraz wzmacnianie wewnętrznej spójności transportowej. Obejmuje to rozwój infrastruktury drogowej, transportu niskoemisyjnego, sieci tras rowerowych, komunikacji autobusowej i integrację transportu zbiorowego. Równolegle istotne pozostają ochrona różnorodności biologicznej i krajobrazu, poprawa efektywności energetycznej, ograniczanie emisji oraz rozwój zróżnicowanych i odnawialnych źródeł energii.

W wymiarze zarządzania rozwojem wskazuje się na potrzebę rewitalizacji obszarów zdegradowanych, prowadzenia racjonalnej polityki przestrzennej oraz wzmacniania współpracy samorządów, partnerów społecznych i gospodarczych. Szczególne znaczenie ma rozwój współpracy ponadlokalnej oraz zwiększanie udziału mieszkańców i organizacji społecznych w procesach zarządzania rozwojem.

Położenie Złotowa w Północno-zachodnim Obszarze Funkcjonalnym wskazuje zatem na potrzebę wzmacniania jego funkcji gospodarczych, społecznych i usługowych, poprawy dostępności transportowej oraz wykorzystania potencjału środowiskowego i turystycznego. Kierunki te powinny znaleźć odzwierciedlenie w

celach i działaniach Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów, wzmacniając jednocześnie rolę miasta w strukturze funkcjonalno-przestrzennej północnej części województwa wielkopolskiego.

### **5.3.3. Obszary Strategicznej Interwencji kluczowe dla gminy**

Obszar Strategicznej Interwencji (OSI) to obszar o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych albo szczególnych uwarunkowaniach społecznych, gospodarczych lub przestrzennych, na którym występują bariery rozwojowe lub możliwe do wykorzystania potencjały rozwojowe. Do obszarów tych kierowana jest odpowiednio ukierunkowana interwencja publiczna, obejmująca działania inwestycyjne, infrastrukturalne, społeczne lub regulacyjne.

Przeprowadzona diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gminy Miasto Złotów nie wykazała potrzeby wyodrębnienia obszarów wymagających odrębnej, terytorialnie skoncentrowanej interwencji strategicznej. Zidentyfikowane wyzwania i potencjały rozwojowe mają w znacznej mierze charakter ogólnomiejski i wymagają działań obejmujących cały obszar gminy.

W związku z powyższym w Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów odstąpiono od wyznaczenia Obszarów Strategicznej Interwencji kluczowych dla gminy. Interwencja strategiczna będzie prowadzona w sposób zintegrowany, z uwzględnieniem potrzeb i potencjałów całego miasta.

## 6. System wdrażania, monitoringu i ewaluacji Strategii

### 6.1. System wdrażania Strategii i struktura zarządzania

Skuteczne wdrażanie Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 opiera się na sprawnym zarządzaniu, współpracy międzysektorowej oraz jasnym podziale zadań wynikającym ze struktury organizacyjnej Urzędu Miejskiego i podległych jednostek.

#### Podział ról i odpowiedzialność organów miasta

Głównym organem odpowiedzialnym za realizację Strategii jest **Burmistrz Miasta Złotowa**, który sprawuje nadzór polityczny i strategiczny, podejmuje decyzje o uruchamianiu kluczowych projektów, pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych i reprezentuje miasto w relacjach z partnerami.

**Rada Miejska w Złotowie** pełni rolę stanowiącą i kontrolną. Zapewnia finansowanie zadań w budżecie oraz Wieloletniej Prognozie Finansowej, uchwała ewentualne zmiany w Strategii oraz corocznie ocenia stopień jej realizacji podczas debaty nad Raportem o stanie Gminy.

#### Przyporządkowanie referatów Urzędu Miejskiego do sfer rozwoju

Bezpośrednią realizację zadań strategicznych prowadzą właściwe komórki organizacyjne Urzędu Miejskiego w Złotowie, wyznaczone zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym:

- **Sfera Przestrzenno-Funkcjonalna oraz Środowiskowo-Klimatyczna (Sfery I i II):** Za inwestycje drogowe, planowanie, fundusze zewnętrzne i zamówienia odpowiada **Referat Rozwoju i Zamówień Publicznych (RZP)**. Sprawy związane z planowaniem przestrzennym, ochroną środowiska, gospodarką odpadami, małą retencją, zielenią oraz koordynacją Gminnego Programu Rewitalizacji prowadzi **Referat Gospodarki Przestrzennej, Nieruchomościami i Ekologii (GPNiE)**. Działania w zakresie porządku publicznego i monitoringu wspiera **Straż Miejska (SM)**, a w obszarze usług komunalnych – miejskie spółki i zakłady (MZWiK, MZGL, ENGIE).

- **Sfera Gospodarcza (Sfera III):** Działania wspierające przedsiębiorczość i infrastrukturę terenów inwestycyjnych koordynuje **Referat Rozwoju i Zamówień Publicznych (RZP)** przy wsparciu **Referatu Gospodarki Przestrzennej, Nieruchomościami i Ekologii (GPNiE)**, który odpowiada za gospodarowanie nieruchomościami pod rozwój biznesu i współpracę ze Słupską Specjalną Strefą Ekonomiczną. Promocją gospodarczą, turystyką i marką miasta zajmuje się **samodzielne stanowisko ds. promocji (P)**. Kluczowymi partnerami zewnętrznymi są Cech Rzemiosł Różnych w Złotowie oraz Powiatowy Urząd Pracy.
- **Sfera Społeczna (Sfera IV):** Za oświatę, opiekę nad dziećmi, nadzór nad instytucjami kultury (ZDK, MBP, MZZ) i współpracę z organizacjami pozarządowymi odpowiada **Referat Oświaty, Kultury i Współpracy (OKW)**. Politykę mieszkaniową i rozwój zasobu komunalnego prowadzi **Referat GPNiE** we współpracy z MZGL i ZTBS. Programy zdrowotne i profilaktyczne realizuje **Referat Profilaktyki i Zarządzania Kryzysowego (PZK)**, a sprawy ewidencyjne **Referat Spraw Obywatelskich (SO)**. Wykonawcami zadań są również miejskie jednostki: MOPS, ZCAS i ZCUW.
- **Wsparcie organizacyjne i finansowe:** O sprawny rozwój e-usług, kadry i dostępność dba **Referat Organizacyjny (O)** pod nadzorem Sekretarza, natomiast obsługę finansowo-księgową, Wieloletnią Prognozę Finansową i rozliczanie projektów unijnych zapewnia **Referat Finansów i Budżetu (FN)** pod nadzorem Skarbnika.

### **Zespół ds. Koordynacji i Monitorowania Strategii**

W celu bieżącego zarządzania dokumentem Burmistrz Miasta Złotowa powołuje Zarządzeniem **Zespół ds. Koordynacji i Monitorowania Strategii**. W jego skład wchodzi: Zastępca Burmistrza (Przewodniczący), Kierownicy Referatów RZP i GPNiE (Koordynatorzy), Sekretarz, Skarbnik, kierownicy pozostałych referatów i miejskich jednostek organizacyjnych (MOPS, ZCAS, MZGL, ZDK, MBP, MZZ, MZWik, ZTBS) oraz przedstawiciele Rady Seniorów i Komitetu Rewitalizacji.

Do głównych zadań Zespołu należy coroczny monitoring wskaźników, ocena postępu projektów, identyfikacja ryzyk oraz przygotowywanie sprawozdań z realizacji Strategii, które wchodzi w skład corocznego Raportu o stanie Gminy. Zespół spotyka się co najmniej dwa razy w roku i pracując na ujednoliconych kartach monitoringu, dba o sprawne i terminowe osiągnięcie celów rozwojowych Złotowa.

## 6.2. System monitoringu sprawozdawczości i zarządzania ryzykiem

### System monitoringu i sprawozdawczości

Narzędziem służącym do oceny postępów w realizacji Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 jest systematyczny i spójny monitoring operacyjny i strategiczny. W celu zapewnienia rzetelności pomiaru oraz uniknięcia mnożenia zbędnych procedur administracyjnych, system monitoringu opiera się ściśle na zdefiniowanych w części programowej dokumentu macierzach wskaźników rezultatów dla poszczególnych celów strategicznych (tabele 6–9).

**Obowiązek sprawozdawczy jednostek i referatów:** Instytucje i komórki organizacyjne wskazane wprost w kolumnie „Źródło danych” poszczególnych tabel wskaźnikowych (m.in. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Złotowie, Złotowskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego, Miejski Zakład Gospodarki Lokalami, Złotowski Dom Kultury, Miejska Biblioteka Publiczna, Muzeum Ziemi Złotowskiej oraz referaty Urzędu Miejskiego) są zobowiązane do corocznego gromadzenia danych i przekazywania aktualnych wartości mierników za rok poprzedni.

**Gromadzenie, analiza i weryfikacja stopnia osiągnięcia wartości** docelowych wskaźników należy docelowo do zadań Zespołu ds. Koordynacji i Monitorowania Strategii, powoływanego odrębnym zarządzeniem Burmistrza. W przypadku niepowołania dedykowanego Zespołu, obowiązek bieżącej koordynacji, ewaluacji postępów oraz agregacji danych sprawozdawczych spoczywa bezpośrednio na komórce organizacyjnej Urzędu Miejskiego właściwej ds. Zarządzania strategicznego (np. Referacie Rozwoju i Zamówień Publicznych), we ścisłej współpracy z pozostałymi referatami merytorycznymi. Zespół lub wyznaczony Referat dokonuje corocznej syntezy uzyskanych wyników, analizuje odchylenia od zakładanych trendów oraz identyfikuje ewentualne bariery realizacyjne.

**Wkład do Raportu o stanie Gminy:** Zgodnie z art. 28aa ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym, zagregowane wyniki monitoringu wskaźnikowego stanowią obowiązkowy, merytoryczny element corocznego *Raportu o stanie Gminy Miasto Złotów*, przedkładanego Radzie Miejskiej do dnia 31 maja. Zapewnia to pełną transparentność procesu, umożliwia radnym i mieszkańcom

obiektywną ocenę efektywności działań prorozwojowych oraz stanowi podstawę do podejmowania decyzji zarządczych.

### Zarządzanie ryzykiem realizacyjnym

Skuteczne wdrażanie Strategii wymaga ciągłego identyfikowania i ograniczania czynników ryzyka, które mogą utrudniać osiągnięcie założonych celów operacyjnych. Na podstawie wniosków z diagnozy oraz specyfiki małych i średnich miast wyróżnia się trzy kluczowe kategorie ryzyk realizacyjnych wraz z przypisanymi działaniami mitygacyjnymi.

#### Ryzyka finansowe i makroekonomiczne:

- **Opis ryzyka:** Wzrost kosztów realizacji inwestycji budowlanych i komunalnych, wysoka inflacja, wahania rynkowych cen energii i materiałów oraz potencjalne ograniczenia lub opóźnienia w pozyskiwaniu unijnych i krajowych środków dotacyjnych.
- **Mitygacja:** Wykorzystanie wyjątkowo stabilnej pozycji finansowej Złotowa (braku zadłużenia i zerowych kosztów jego obsługi) do elastycznego montażu finansowego projektów oraz zabezpieczania wkładów własnych. Miasto będzie stosować etapowanie dużych inwestycji, stały monitoring rynku wykonawców oraz dywersyfikację źródeł dofinansowania (m.in. FEW 2021–2027, dedykowana alokacja ZIT MOF Piły, fundusze NFOŚiGW/WFOŚiGW oraz środki unijne z nowej perspektywy po 2027 r.).

#### Ryzyka demograficzno-społeczne:

- **Opis ryzyka:** Pogłębianie się niekorzystnych trendów demograficznych – przyspieszone starzenie się społeczności (odsetek seniorów 65+ na poziomie 26,79%), odpływ ludzi młodych i wykształconych (spadek populacji w wieku 20–24 lata) oraz kurczenie się zasobów siły roboczej, prowadzące do wzrostu kosztów stałych utrzymania infrastruktury miejskiej *per capita*.
- **Mitygacja:** Konsekwentna realizacja priorytetów zatrzymywania młodych mieszkańców poprzez rozwijanie oferty mieszkaniowej (ZTBS, MZGL), zapewnienie pełnej dostępności miejsc w żłobku i przedszkolach oraz tworzenie warunków pod nowe miejsca pracy. Równolegle rozwijana będzie deinstytucjonalizacja usług opiekuńczych i srebrna gospodarka (*Silver Economy*), redukująca koszty stacjonarnej opieki nad seniorami.

## Ryzyka organizacyjne i realizacyjne

- **Opis ryzyka:** Trudności w wyłanianiu wykonawców w postępowaniach przetargowych (brak ofert lub ceny przewyższające pulę budżetowe), przeciążenie procedurami administracyjnymi oraz ryzyko luki kompetencyjnej na lokalnym rynku pracy.
- **Mitygacja:** Podnoszenie jakości dokumentów projektowo-kosztorysowych przed ogłoszeniem przetargów, standaryzacja procedur w Referacie Rozwoju i Zamówień Publicznych (RZP) oraz rozwijanie cyfrowych kart monitoringu. Zwiększana będzie również sprawność operacyjna poprzez szkolenia kadr Urzędu Miejskiego i podległych jednostek oraz stałą współpracę w ramach Zespołu ds. Koordynacji i Monitorowania Strategii (w przypadku, gdy zostanie powołany).

## 6.3. System ewaluacji i aktualizacji Strategii

Ewaluacja to proces systematycznego badania i oceniania Strategii, mający na celu weryfikację, czy zaplanowane działania przynoszą pożądane efekty i czy wciąż odpowiadają na realne potrzeby mieszkańców. Proces ten wykracza poza zwykły monitoring i opiera się na czterech podstawowych kryteriach oceny:

- **Trafność:** Ocena, na ile cele Strategii nadal odpowiadają aktualnym problemom i wyzwaniom Złotowa.
- **Skuteczność:** Stopień, w jakim udało się zrealizować założone cele operacyjne i osiągnąć docelowe wartości wskaźników.
- **Efektywność:** Stosunek poniesionych nakładów (finansowych, organizacyjnych, zasobów ludzkich) do uzyskanych rezultatów.
- **Trwałość:** Zdolność utrzymania pozytywnych efektów zrealizowanych projektów w długiej perspektywie czasowej (np. utrzymanie powstałej infrastruktury).

W ramach wdrażania Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 przewiduje się przeprowadzenie dwóch głównych badań ewaluacyjnych:

- **Ewaluacja mid-term (śródkresowa / połowiczna):** Zostanie przeprowadzona około 2032 roku (po 5 latach wdrażania dokumentu). Jej kluczowym zadaniem będzie podsumowanie pierwszej fazy realizacji Strategii oraz – co istotne – dostosowanie celów i kierunków działań do uwarunkowań nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej po roku 2027.

- **Ewaluacja ex-post (końcowa):** Zostanie przeprowadzona w roku 2038, po zakończeniu okresu obowiązywania Strategii. Jej celem będzie kompleksowe rozliczenie dokumentu i sformułowanie wniosków (tzw. lekcji) do konstrukcji kolejnych polityk rozwoju miasta.

### Procedura aktualizacji Strategii

Dokument strategiczny ma charakter elastyczny i może podlegać modyfikacjom w odpowiedzi na dynamicznie zmieniające się otoczenie. Inicjatorem procesu aktualizacji jest Burmistrz Miasta Złotowa, a organem zatwierdzającym zmianę – Rada Miejska w Złotowie.

Głównymi przesłankami do rozpoczęcia procedury aktualizacji dokumentu są:

- Wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonej ewaluacji mid-term.
- Istotne zmiany w prawie krajowym, regionalnym lub w dokumentach wyższego rzędu (np. aktualizacja Strategii Rozwoju Województwa Wielkopolskiego).
- Głębokie zmiany makroekonomiczne, pojawienie się nowych, nieprzewidzianych źródeł finansowania zewnętrznego lub wystąpienie zjawisk kryzysowych (np. demograficznych, klimatycznych), wymagających pilnej interwencji.

Zgodnie z bezwzględnymi wymogami art. 10f ustawy o samorządzie gminnym, każda, nawet częściowa aktualizacja Strategii, wymaga powtórzenia pełnej procedury partycypacyjnej i uzgodnieniowej. Oznacza to obowiązek:

- Przeprowadzenia konsultacji społecznych (z mieszkańcami, lokalnymi partnerami społecznymi i gospodarczymi).
- Zasięgnięcia opinii zarządów sąsiednich gmin (tj. Gminy Złotów i innych samorządów graniczących).
- Uzyskania opinii Zarządu Województwa Wielkopolskiego w zakresie spójności ze strategią rozwoju województwa.
- Uzyskania opinii Dyrektora Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie.

## 6.4. Ramy finansowe i źródła finansowania Strategii

*Podstawę do określenia ram finansowych wdrażania Strategii Rozwoju Gminy Miasto Złotów na lata 2027–2037 stanowi analiza Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF) przyjętej Uchwałą Nr XXIV.182.2025 Rady Miejskiej w Złotowie na lata 2026–2030. Dane z tego okresu traktowane są jako baza wyjściowa oraz wskaźnik trendu dla pierwszego etapu realizacji zapisów strategicznych.*

Szczegółowa analiza opiera się na danych z Wieloletniej Prognozy Finansowej do roku 2030. Dla lat 2031–2037 przyjmuje się założenie utrzymania stabilnego trendu nadwyżki operacyjnej oraz utrzymania bezpiecznych limitów zadłużenia z art. 243 ustawy o finansach publicznych.

### Trzy fundamenty kondycji finansowej Miasta Złotów (baza WPF 2026–2030)

Ocena potencjału finansowego miasta opiera się na trzech kluczowych filarach wyodrębnionych na podstawie WPF:

- **Zdolność do spłaty długu i bezpieczeństwo zobowiązań:** Gmina Miasto Złotów cechuje się wybitnie bezpieczną pozycją budżetową. Kwota długu na koniec 2025 oraz 2026 roku wynosi **0,00 zł**, a w całym okresie prognozy do 2030 roku miasto nie planuje zaciągania zobowiązań dłużnych ani wydatków na obsługę długu. Planowany wskaźnik spłaty zobowiązań kształtuje się na poziomie **0,00%**, podczas gdy dopuszczalny maksymalny limit z art. 243 ustawy o finansach publicznych wynosi od **7,98% do 15,84%**. Oznacza to pełną elastyczność w przypadku konieczności zaciągnięcia kredytów lub pożyczek na wkład własny do dużych projektów unijnych.
- **Wynik operacyjny netto (nadwyżka operacyjna):** Nadwyżka operacyjna (różnica między dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi) stanowi główny bufor bezpieczeństwa oraz wewnętrzne źródło finansowania inwestycji. W latach 2026–2030 prognozowany wynik operacyjny kształtuje się na stałym, wysokim poziomie: od **7,63 mln zł** w 2026 r. (skorygowany o wolne środki do kwoty 13,62 mln zł), poprzez **9,84 mln zł** w 2027 r., **9,65 mln zł** w 2028 r., **10,16 mln zł** w 2029 r., aż do **10,41 mln zł** w 2030 r. Średnia roczna kwota nadwyżki operacyjnej netto w okresie prognozy wynosi **9,54 mln zł**, co gwarantuje miastu trwałą płynność finansową i stały potencjał do udziału w programach dotacyjnych.
- **Kwota wydatków majątkowych i potencjał inwestycyjny:** WPF wykazuje bardzo wysoki poziom planowanych inwestycji miejskich. Tylko w 2026

roku zaplanowano wydatki majątkowe na poziomie **40,35 mln zł**. Z kolei łączna wartość wieloletnich przedsięwzięć majątkowych wpisanych do wykazu przedsięwzięć na lata 2026–2030 wynosi **41,90 mln zł** (w tym m.in. przebudowa Dworca kolejowego na cele kulturalne – 4,09 mln zł, uzbrojenie terenów przy ul. Powstańców – 3,73 mln zł, oczyszczanie Jeziora Zaleskiego i Burmistrzowskiego – 3,80 mln zł, czy rozwój e-usług i centrum przesiadkowego ZIT).

### Podział potencjalnych źródeł finansowania Strategii

Dla zabezpieczenia realizacji celów rozwojowych Złotowa w latach 2027–2037 zakłada się dywersyfikację źródeł finansowania podzielonych na trzy główne grupy:

- **Fundusze Unii Europejskiej:**
  - **Program Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021–2027 (FEW):** Dotacje na cyfryzację, e-usługi, ochronę bioróżnorodności, termomodernizację, rozwój infrastruktury rekreacyjnej i rewitalizację.
  - **Dedykowana alokacja ZIT MOF Piły:** Zabezpieczona pula środków w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych na projekty subregionalne (rozbudowa sieci dróg rowerowych, centrum przesiadkowe przy Dworcu kolejowym, e-urząd, ochrona wód zlewni Noteci).
  - **Programy Krajowe i Europejskie (perspektywa obecna i po 2027 r.):** Środki z programu *Infrastruktura, Klimat, Środowisko (FENIKS)*, *Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS)* oraz programy współpracy transgranicznej Interreg.
- **Krajowe środki i fundusze celowe:**
  - **Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO):** Inwestycje w cyfryzację, efektywność energetyczną, odnawialne źródła energii oraz opiekę nad dziećmi do lat 3.
  - **NFOŚiGW oraz WFOŚiGW w Poznaniu:** Dofinansowanie w formie dotacji i niskooprocentowanych pożyczek na ochronę akwenów, retencję wód, wymianę pieców oraz rozwój zielono-niebieskiej infrastruktury.
  - **Fundusze rządowe i resortowe:** Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg (RFRD), Fundusz Dopłat Banku Gospodarstwa Krajowego (wsparcie budownictwa komunalnego i społecznego ZTBS), środki Ministerstwa Sportu i Turystyki, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, PFRON oraz programy Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie.

- **Dochody własne miasta i Partnerstwo Publiczno–Prywatne (PPP):**
  - **Środki Własne Budżetu Miasta:** Coroczna nadwyżka operacyjna, wygenerowane wolne środki z lat ubiegłych, udziały w podatkach dochodowych (PIT na poziomie blisko 64,8 mln zł rocznie i CIT) oraz dochody ze sprzedaży i najmu majątku komunalnego.
  - **Partnerstwo Publiczno–Prywatne (PPP) i wkład partnerów:** Angażowanie kapitału prywatnego (np. przy renowacji zabytkowych kamienic, rozwoju stref komercyjnych czy usług turystycznych), współfinansowanie zadań przez Powiat Złotowski, spółki komunalne (MZWiK, ZTBS, MZGL) oraz udział finansowy i rzeczowy lokalnych przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.

## 7. Spis tabel

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Analiza SWOT obszaru funkcjonalno-przestrzennego.....        | 20 |
| Tabela 2. Analiza SWOT dla obszaru klimatyczno-środowiskowego .....    | 21 |
| Tabela 3. Analiza SWOT dla obszaru gospodarczego .....                 | 22 |
| Tabela 4. Analiza SWOT dla obszaru społecznego .....                   | 23 |
| Tabela 5. Nadrzędne zasady normatywne Strategii .....                  | 30 |
| Tabela 6. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu I .....            | 37 |
| Tabela 7. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu II .....           | 40 |
| Tabela 8. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu III.....           | 43 |
| Tabela 9. Wskaźniki osiągnięcia rezultatów dla celu IV .....           | 47 |
| Tabela 10. Macierz Spójności Strategii z dokumentami nadrzędnymi ..... | 49 |

## 8. Spis rycin

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1. Schemat budowy części programowej .....                                                 | 31 |
| Rysunek 2. Grafika przedstawiająca schemat celów strategicznych oraz operacyjnych w Strategii..... | 32 |
| Rysunek 3: Obszary strategicznej interwencji w Wielkopolsce o indykatywnym zasięgu .....           | 70 |

## 9. Skróty

- **BDL GUS** – Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego
- **BGK** – Bank Gospodarstwa Krajowego
- **BIP** – Biuletyn Informacji Publicznej
- **CEEB** – Centralna Ewidencja Emisyjności Budynków
- **CIS** – Centrum Integracji Społecznej
- **CIT** – Podatek dochodowy od osób prawnych (ang. *Corporate Income Tax*)
- **EFS+** – Europejski Fundusz Społeczny Plus
- **FEnIKS** – Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko
- **FERS** – Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
- **FEW** – Program Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021–2027
- **FN** – Referat Finansów i Budżetu Urzędu Miejskiego w Złotowie
- **GPNiE** – Referat Gospodarki Przestrzennej, Nieruchomościami i Ekologii Urzędu Miejskiego w Złotowie
- **GPR** – Gminny Program Rewitalizacji Miasta Złotów
- **GUS** – Główny Urząd Statystyczny
- **JST** – Jednostka Samorządu Terytorialnego
- **KPO** – Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności
- **MBP** – Miejska Biblioteka Publiczna im. Cypriana Norwida w Złotowie
- **MKiDN** – Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
- **MOF** – Miejski Obszar Funkcjonalny
- **MOPS** – Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Złotowie
- **MPA** – Miejski Plan Adaptacji do zmian klimatu
- **MPZP** – Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego
- **MZGL** – Miejski Zakład Gospodarki Lokalami w Złotowie
- **MZWik** – Miejski Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Złotowie
- **NFOŚiGW** – Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
- **NGO** – Organizacje pozarządowe (ang. *Non-Governmental Organizations*)
- **OKW** – Referat Oświaty, Kultury i Współpracy Urzędu Miejskiego w Złotowie
- **OZE** – Odnawialne Źródła Energii
- **P** – Samodzielne stanowisko ds. promocji w Urzędzie Miejskim w Złotowie
- **PFRON** – Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
- **PGW Wody Polskie** – Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie

- **PIT** – Podatek dochodowy od osób fizycznych (ang. *Personal Income Tax*)
- **PPP** – Partnerstwo Publiczno-Prywatne
- **PUP** – Powiatowy Urząd Pracy w Złotowie
- **PZK** – Referat Profilaktyki i Zarządzania Kryzysowego Urzędu Miejskiego w Złotowie
- **RDOŚ** – Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska
- **RFRD** – Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg
- **RZP** – Referat Rozwoju i Zamówień Publicznych Urzędu Miejskiego w Złotowie
- **SM** – Straż Miejska w Złotowie
- **SO** – Referat Spraw Obywatelskich Urzędu Miejskiego w Złotowie
- **SRWW** – Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2030 roku
- **SSE** – Specjalna Strefa Ekonomiczna (Słupska SSE)
- **SWR MRL** – Syntetyczny Wskaźnik Rozwoju Monitora Rozwoju Lokalnego
- **UE** – Unia Europejska
- **WCAG** – Wytyczne dotyczące dostępności treści internetowych (ang. *Web Content Accessibility Guidelines*)
- **WFOŚiGW** – Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Poznaniu
- **WPF** – Wieloletnia Prognoza Finansowa
- **ZCAS** – Złotowskie Centrum Aktywności Społecznej
- **ZCUW** – Złotowskie Centrum Usług Wspólnych
- **ZDK** – Złotowski Dom Kultury
- **ZIT MOF Piły** – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Piły
- **ZTBS** – Złotowskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o.