

**UCHWAŁA NR 236/XXXIX/2022  
RADY MIASTA ZAMBRÓW**

z dnia 25 października 2022 r.

**w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032**

Na podstawie art. 10f ust. 4 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2022 r. poz. 559, 1005, 1079) Rada Miasta Zambrów uchwala, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się Strategię Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032 stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Burmistrzowi Miasta Zambrów.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący

**Jacek Olszewski**

Załącznik do uchwały Nr 236/XXXIX/2022  
Rady Miasta Zambrów  
z dnia 25 października 2022 r.

# **Strategia Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032**



**2022**



### Spis treści

Wstęp.....	3
1. Wnioski z diagnozy.....	5
1.1. Wymiar przestrzenny .....	5
1.2. Wymiar gospodarczy i infrastrukturalny .....	6
1.3. Wymiar społeczny .....	8
1.4. Wyniki badań ankietowych mieszkańców – podsumowanie.....	10
2. Misja i cele strategiczne.....	13
2.1. Misja .....	13
2.2. Cele strategiczne i kierunki działań .....	14
3. Opis kierunków działań .....	17
4. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej .....	23
4.1. Uwarunkowania przestrzenne.....	23
4.2. Kierunki zagospodarowania przestrzennego .....	27
4.3. Rozmieszczenie planowanych działań w przestrzeni .....	30
4.4. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej .....	41
5. Obszary strategicznej interwencji .....	43
5.1. Obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa .....	43
5.2. Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla miasta.....	44
6. Zgodność ze strategią rozwoju kraju i województwa oraz ze strategią rozwoju ponadlokalnego .....	45
7. System realizacji.....	48
7.1. Zasady realizacji .....	48
7.2. System wdrażania .....	48
7.3. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, monitoring i ewaluacja.....	49
7.4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych .....	57
8. Ramy finansowe i źródła finansowania.....	60
8.1. Ramy finansowe .....	60
8.2. Źródła finansowania .....	65
Wykaz tabel .....	66
Wykaz rysunków .....	66



### Wstęp

Dokument przygotowano pod kątem zakresu oraz trybu opracowania i konsultacji zgodnie z zapisami następujących aktów prawnych:

- Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2021 r. poz. 1057),
- Ustawa o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2021 r. poz. 1372, 1834),
- Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. z 2021 r. poz. 247).

Prace nad Strategią poprzedziło sporządzenie diagnozy, która została opracowana zgodnie z art. 10 a.1 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2021 r. poz. 1057) i zawiera charakterystykę sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej miasta.

Badania i analizy objęły szerokie spektrum obszarów działania miasta oraz liczne źródła danych. Strategia została opracowana na podstawie czterech grup źródeł danych.

1. Dane wtórne: ogólnodostępne dane statystyczne GUS, materiały dostarczone przez urząd miasta, informacje i dokumenty o charakterze strategicznym i analitycznym.

2. Bazy danych:

- Monitor Rozwoju Lokalnego (MRL). Baza danych Związku Miast Polskich: [www.gminy.monitorrozwoju.pl](http://www.gminy.monitorrozwoju.pl), [www.analizy.monitorrozwoju.pl](http://www.analizy.monitorrozwoju.pl),
- BDL GUS,
- udostępnione przez Urząd Miasta Zambrów.

3. Wyniki badań ankietowych mieszkańców miasta Zambrów zrealizowanych w okresie od 1 września do 10 października 2021 roku. Proces badawczy przebiegał dwutorowo. W celu dotarcia do wszystkich grup mieszkańców ankiety dystrybuowane były: drogą internetową poprzez zamieszczenie linku do kwestionariusza ankiety na oficjalnej stronie miasta, a także za pomocą bezpośredniej dystrybucji poprzez kolportaż kwestionariuszy w Klubie Seniora. W badaniu udział wzięło 163 respondentów, z czego około 3/4 wypełniło ankietę on-line, zaś pozostali uzupełnili kwestionariusz w wersji papierowej. Narzędziem badawczym wykorzystanym w niniejszym badaniu był standaryzowany kwestionariusz ankiety, zatytułowany „Miasto Zambrów w opinii mieszkańców”. Kwestionariusz ten został opracowany w 2011 roku na potrzeby przygotowania „Strategii rozwoju miasta Zambrów na lata 2012-2022”. Został on celowo zastosowany w niniejszym badaniu, ze względu na możliwość porównania uzyskanych wyników.



4. Wnioski ze spotkań i warsztatów z kluczowymi osobami odpowiedzialnymi w gminie za planowanie strategiczne. W okresie opracowywania strategii – lipiec 2021 – marzec 2022 przeprowadzono kilka takich spotkań.

Dane zaprezentowano w układzie dynamicznym oraz porównawczym. Jako zakres czasowy diagnozy strategicznej wybrano okres 5 lat poprzedzających tworzenie dokumentu Strategii z wyłączeniem przypadków, w których odnotowano brak danych w założonym przedziale czasowym 2015-2020. Do diagnozy porównawczej wybranych zostało pięć miast: Bielsk Podlaski, Grajewo, Siemiatycze, Ostrów Mazowiecka oraz Mława.



### 1. Wnioski z diagnozy

#### 1.1. Wymiar przestrzenny

- 1) Zambrów jest zlokalizowany na pograniczu Podlasia i Mazowsza. Miasto jest istotnym węzłem komunikacyjnym, leży na skrzyżowaniu tras komunikacyjnych: drogi ekspresowej Nr 8 (Warszawa – Białystok), drogi krajowej Nr 63 (granica państwa z Rosją – Węgorzewo – Giżycko – Łomża – Zambrów – Siedlce – Sławatycze, granica państwa z Białorusią), drogi krajowej Nr 66 (Zambrów – Bielsk Podlaski – Połowiec, granica państwa z Białorusią).
- 2) Budowa w ostatnich latach północnej obwodnicy miasta (element drogi S8), wyprowadziła część ruchu tranzytowego z miasta i istotnie zmieniła uwarunkowania komunikacyjne i gospodarcze wzdłuż szlaków drogowych. Miasto nie posiada obwodnicy południowej: ruch tranzytowy z DK63 i DK66 skupia się w centrum miasta.
- 3) W promieniu do ok. 20 kilometrów od Zambrowa nie ma żadnych ośrodków miejskich. Najbliżej położonym silniejszym ośrodkiem miejskim jest Łomża (ok. 25 km), miasto o statusie subregionalnym. Położenie Zambrowa determinuje wagę miasta jako ważnego ośrodka rozwoju o znaczeniu powiatowym, skupiającym funkcje: administracyjne, gospodarcze oraz usług publicznych. Do takich usług należą m.in.: edukacja, ochrona zdrowia, kultura, sport i rekreacja, handel, opieka społeczna.
- 4) Miasto jest otoczone gminą wiejską Zambrów powiązaną z miastem funkcjonalnie. Determinuje to konieczność współpracy z gminą wiejską w zakresie planowania przestrzennego, w szczególności w zakresie rozwoju sieci technicznych, terenów pod mieszkalnictwo, przemysł i usługi.
- 5) Miasto posiada poza zabudową zwartą, dużą powierzchnię do rozwoju mieszkalnictwa, przemysłu i usług publicznych.
- 6) W centrum miasta oraz w jego otoczeniu znajdują się atrakcyjne tereny przyrodnicze do wykorzystania sportowo-rekreacyjnego. Na terenie miasta nie są zlokalizowane tereny przyrodnicze prawnie chronione.
- 7) Centrum miasta oraz osiedle koszarowe objęte są programem rewitalizacji.
- 8) Miasto posiada rozwiniętą na poziomie ponadlokalnym infrastrukturę społeczną, w tym bazę sportową oraz zagospodarowane tereny rekreacyjno-wypoczynkowe i parkowe nad zalewem.
- 9) Powiat zambrowski, jako jeden z kilku w regionie, posiada bardzo korzystne warunki produkcji rolnej. Wpływa to na potencjał miasta jako ośrodka o ponadlokalnym znaczeniu w zakresie gospodarki rolno-spożywczej (przemysł mleczarski, owocowo-warzywny, mięsny, inne).
- 10) Do zabytków o dużym znaczeniu należą: architektura koszarowa (Zespół Koszar Szkoły Artyleryjskiej w Zambrowie), najstarsza część układu urbanistycznego Zambrowa – rynek i przyległe ulice, obszar krajobrazu naturalnego powiązanego z terenem doliny rzeki Jabłonka oraz dawne ogrody plebańskie.
- 11) Przez teren miasta przebiega linia WN 110kV Łomża – Zambrów – Wysokie Mazowieckie. Miasto Zambrów pobiera energię elektryczną z istniejącej stacji



transformatorowej 110/15kV – GPZ w Zambrowie. Sieć energetyczna wykazuje zużycie techniczne.

- 12) Przez teren miasta przebiega gazociąg dystrybucyjny wysokiego ciśnienia, mimo to relatywnie niska jest dostępność instalacji gazowej dla mieszkańców i przemysłu.
- 13) Procentowy udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego wynosi 13,9%, przy czym w jednostce strukturalnej „A” oraz w jej otoczeniu (zwarta zabudowa miasta) jest zdecydowanie wyższy.
- 14) Miasto jest podzielone na trzy jednostki strukturalne: „A”, „B”, „C”. Jednostka „A” obejmuje tereny w centrum miasta, skupia funkcje: administracyjne, komunikacyjne, mieszkaniowo-usługowe, rekreacyjno-sportowe. Jednostka „B” obejmuje tereny położone po południowej stronie miasta: centrum dzielnicy południowej oraz zabudowę produkcyjną. Jednostka ta skupia funkcje usługowe i usługowo-produkcyjne, handlowe, komunikacyjne. Znajdują się tutaj ponadlokalne sieci infrastruktury technicznej oraz obszary zabytkowego zespołu koszar. Jednostka „C” obejmuje północną część miasta. Występują tutaj funkcje: rolnicza, usługowa, mieszkaniowa, produkcyjna oraz komunikacyjna.

### 1.2. Wymiar gospodarczy i infrastrukturalny

- 1) Liczba przedsiębiorstw w Zambrowie utrzymuje się na dość zbliżonym poziomie i oscyluje w granicach 2000 podmiotów. Należy jednak zaznaczyć, iż z roku na rok przybywa nowych podmiotów gospodarczych. Przy czym najwyższy wzrost w latach 2015-2020 odnotowano w 2020 roku. W stosunku do 2019 roku wzrost nastąpił o 3,1% i był on zbliżony do wzrostu zanotowanego na obszarze Polski wynoszącego 3,3%. Warty podkreślenia jest fakt, iż w 2020 roku wzrost liczby przedsiębiorstw w Zambrowie (3,1%) był relatywnie wyższy niż w powiecie zambrowskim (2,7%), przy czym w poprzednich latach sytuacja kształtowała się odwrotnie. W strukturze podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Zambrowie dominują mikroprzedsiębiorstwa, które stanowią 96,9%. W mieście Zambrów działalność prowadzi jedynie 2 duże (Spółdzielnia Mleczarska „MLEKPOL” i Keylite RW Polska Sp. z o. o.) i 17 średnich przedsiębiorstw. Porównując sytuację gospodarczą Zambrowa z grupą porównywanych 5 miast (Bielsk Podlaski, Grajewo, Siemiatycze, Ostrow Mazowiecka oraz Mława) można zauważyć, że Zambrów w sferze liczby zarejestrowanych w REGON podmiotów gospodarczych wypada poniżej średniej. Charakteryzuje się również małą dynamiką zmian.
- 2) Działalność gospodarcza w Zambrowie prowadzona jest w zróżnicowanym zakresie. Należy jednak zaznaczyć, iż przeważające dziedziny działalności w 2020 r. to handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów (24,1%) oraz budownictwo (18,2%). W znacznie mniejszym zakresie w Zambrowie prowadzona jest działalność gospodarcza związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (8,3%), przetwórstwem przemysłowym (7,8%), działalnością profesjonalną, naukową i techniczną (7,4%), pozostała działalność usługowa oraz gospodarstwa zatrudniające pracowników,



gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby (7,4%) oraz transport i gospodarka magazynowa (7,0%).

- 3) W kontekście rozwoju działalności turystycznej Zambrów rozwija się na niskim poziomie, przy czym należy zauważyć, iż nie jest to obszar charakteryzujący się wysokim potencjałem turystycznym. Nie podejmowane są również działania zmierzające w kierunku rozwoju turystycznego miasta.
- 4) W Zambrowie funkcjonują trzy typowe instytucje otoczenia biznesu bezpośrednio wspierające rozwój przedsiębiorczości w Zambrowie. Są to Punkt Konsultacyjno-Doradczy dla małych i średnich przedsiębiorstw finansowany ze środków Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Oddział Podlaskiego Funduszu Rozwoju sp. z o.o. oraz Punkt Obsługi Inwestora. Na terenie miasta prowadzą także działalność banki, kancelarie prawne, firmy ubezpieczeniowe i podmioty administracji publicznej (Urząd Skarbowy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego) obsługujące zarówno przedsiębiorców, jak i mieszkańców.
- 5) Stopa bezrobocia w Zambrowie z roku na rok spada. Według stanu na 31.12.2020 roku wynosiła ona 8,5%. Należy zauważyć, iż wciąż jest ona relatywnie wyższa o 0,7% w odniesieniu do województwa podlaskiego i 2,3% w stosunku do Polski. W Zambrowie wciąż większy jest udział bezrobotnych kobiet niż mężczyzn oraz osób młodych i z krótkim stażem pracy do 5 lat. Przy czym należy zauważyć, iż spadek stopy bezrobocia nie jest wynikiem wzrostu liczby miejsc pracy w Zambrowie, zaś konsekwencją rosnącej liczby osób wyjeżdżających do pracy do innych miast oraz za granicę.
- 6) Pod względem infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej i energetycznej miasto Zambrów jest bardzo dobrze rozwinięte. Niemal wszyscy mieszkańcy miasta mają dostęp do sieci wodociągowej i kanalizacyjnej. Sieć energetyczna jest wystarczająca i pokrywa zapotrzebowanie na moc i energię elektryczną istniejących odbiorców. Natomiast zdecydowanie rozbudowy wymaga sieć gazowa, do której dostęp ma zaledwie 5% mieszkańców. Miasto Zambrów inwestuje również w Odnawialne Źródła Energii (OZE), przy czym jest to dotychczas niewielki odsetek w stosunku do przyszłościowych potrzeb.
- 7) Zarówno w powiecie zambrowski, a jednocześnie w Zambrowie zauważalny jest stopniowy spadek zanieczyszczeń pyłowych. Niestety wciąż zauważalny jest znaczny wzrost liczby kotłowni funkcjonujących na terenie powiatu zambrowskiego.
- 8) W kontekście gospodarki odpadami, która stanowi istotny element podejścia do zrównoważonego rozwoju miasta należy zaznaczyć, że w Zambrowie w przeliczeniu na 1 mieszkańca wytwarzanych jest o około 25% więcej odpadów, niż w powiecie zambrowskim i w województwie podlaskim, oraz o około 5% więcej niż w Polsce. Przy czym należy zauważyć, iż Zambrów wytwarza mniej odpadów komunalnych w ciągu roku przypadających na 1 mieszkańca w porównaniu do średniej ilości odpadów wytwarzanych w grupie porównywanych 5 miast (Bielsk Podlaski, Grajewo, Siemiatycze, Ostrów Mazowiecka oraz Mława).





- 9) Sytuacja finansów publicznych w mieście Zambrów jest stabilna. Miasto posiada zdolność do wykonywania zadań i zaspokajania podstawowych potrzeb mieszkańców.
- 10) Podsumowując należy stwierdzić, iż sytuacja gospodarcza Zambrowa z roku na rok się polepsza, przy czym wzrost ten charakteryzuje się niskim stopniem dynamiki.

### 1.3. Wymiar społeczny

- 1) Obserwuje się systematyczny spadek liczby ludności w mieście Zambrów o około 50 osób średnio na rok w latach 2015-2021. Według prognoz demograficznych liczba ludności w Zambrowie w 2030 roku będzie wynosić 19 668, a w 2035 niespełna 19 000.
- 2) W strukturze demograficznej mieszkańców występuje wyraźna przewaga liczby kobiet nad liczbą mężczyzn. W 2020 roku na 100 mężczyzn w Zambrowie przypadało 108 kobiet (dla porównania współczynnik feminizacji w województwie podlaskim wyniósł w 2020 roku 105, a w kraju 107).
- 3) Niepokojące zjawiska demograficzne to: ujemny przyrost naturalny (wskaźnik – 31 w 2020 roku) oraz wyższa liczba osób w wieku poprodukcyjnym niż przedprodukcyjnym (na koniec 2020 roku 60,8% mieszkańców Zambrowa było w wieku produkcyjnym, 17,2% w wieku przedprodukcyjnym, a 22% w wieku poprodukcyjnym). Jednak podobne zjawiska odnotowuje się w skali województwa, a także kraju, co wiąże się z ogólnym trendem starzenia się ludności.
- 4) Zambrów cechuje ujemne saldo migracji wewnętrznej (krajowej). Jednak w ostatnich latach odnotowuje się wzrost liczby zameldowań z zagranicy (w 2020 roku było ich 10).
- 5) Wskaźniki demograficzne nie są optymistyczne, ale i tak lokują Zambrów na najlepszej pozycji w grupie porównywanych 5 miast (Bielsk Podlaski, Grajewo, Siemiatycze, Ostrów Mazowiecka oraz Mława) przynależących do tej samej grupy porównawczej.
- 6) Należy mieć świadomość, że spadek liczby ludności miasta w dużej mierze wiąże się z przeprowadzkami pewnej grupy mieszkańców na teren gminy wiejskiej Zambrów, co oznacza, że wprawdzie administracyjnie wyprowadzający się z Zambrowa zmieniają miejsce swoje zamieszkania, jednak nadal korzystają z usług miasta (edukacja, ochrona zdrowia, oferta kulturalna, itd.).
- 7) Społeczność miasta Zambrów cechuje niższy poziom wykształcenia w porównaniu do danych charakteryzujących mieszkańców województwa podlaskiego i Polski. Spośród kobiet mieszkających w Zambrowie największy odsetek posiada wykształcenie podstawowe ukończone (27,0%) oraz zasadnicze zawodowe (16,9%). Mężczyźni najczęściej posiadają wykształcenie zasadnicze zawodowe (28,0%) oraz podstawowe ukończone (27,8%).
- 8) Współczynnik skolaryzacji brutto<sup>1</sup> w szkołach podstawowych w mieście Zambrów wynosi blisko 114 (dane z 2019 roku) i od kilku lat przekracza wartość 100. W powiecie zambrowskim wynosi on 93, a w województwie podlaskim 94. Tak wysoki

---

<sup>1</sup> Relacja liczby osób uczących się (stan na początku roku szkolnego) na danym poziomie kształcenia (niezależnie od wieku) do liczby ludności (stan w dniu 31 XII) w grupie wieku określonej jako odpowiadająca temu poziomowi nauczania. Niższa wartość wskaźnika oznacza, że liczbę dostępnych miejsc w placówkach wychowania przedszkolnego jest wyższa od liczby dzieci w wieku 3-5 lat mieszkających w ramach danej jednostki terytorialnej.



współczynnik skolaryzacji w Zambrowie – przekraczający 100% – wynika z tego, że dzieci rodzin zamieszkujących teren gminy wiejskiej Zambrów uczęszczają do miejskich szkół podstawowych.

- 9) W 2018 roku, zgodnie z danymi dostępnymi w GUS, na jedno miejsce w placówce wychowania przedszkolnego<sup>2</sup> w mieście Zambrów przypadało 0,61 dzieci w wieku przedszkolnym. W województwie podlaskim na jedno miejsce w placówce wychowania przedszkolnego przypadało 0,98 dzieci w wieku przedszkolnym, na skalę kraju – 0,89. Zatem wskaźnik ten w przypadku miasta Zambrów jest zdecydowanie bardziej korzystny.
- 10) W 2020 r. z budżetu miasta na cele oświaty wydano prawie 35 mln zł, co stanowiło 34,9% ogółu wydatków budżetu miasta.
- 11) Miasto cechuje dość rozbudowana oferta kulturalna. Liczba imprez organizowanych przez Miejski Ośrodek Kultury w Zambrowie w latach 2015-2018 była podobna i oscylowała wokół 80-90. Uczestniczyło w nich średnio rocznie około 25-26 tys. osób. W latach 2019 i 2020 z powodu pandemii COVID-19 liczba ta zdecydowanie spadła.
- 12) Mieszkańców Zambrowa cechuje relatywnie niska aktywność dotycząca udziału w wydarzeniach kulturalnych w porównaniu do pozostałych 5 miast. Dla przykładu Zambrów wyróżnia się najmniejszą liczbą widzów w kinie przypadających na 1000 mieszkańców (w Zambrowie w 2020 roku wynosiła ona 64, podczas gdy w Grajewie 74, a w Ostrowi Mazowieckiej 148).
- 13) Jeśli chodzi o aktywność kulturalną mierzoną wskaźnikiem obejmującym liczbę członków kół/klubów/sekcji w ramach działalności ośrodka kultury na 1000 mieszkańców, można stwierdzić, że w Zambrowie aktywność mieszkańców jest zbliżona do średniej w kraju i w województwie. Dostrzega się też spadek w 2020 roku wywołany pandemią COVID-19. Niepokoją jednak w przypadku Zambrowa duże wahania tego wskaźnika pomiędzy latami 2012 i 2018, co może wskazywać na dużą projektowość działań kulturalnych, a mniej na stałe budowanie oferty i zaangażowania mieszkańców w kulturę. Wskaźnik ten jest dużo niższy w stosunku do porównywanych miast: Bielsk Podlaski, Ostrów Mazowiecka, Siemiatycze.
- 14) Liczba osób ćwiczących w klubach sportowych w ramach działalności w zakresie kultury fizycznej, sportu i rekreacji na 1000 mieszkańców w Zambrowie jest zbliżona, a nawet nieco wyższa od średnich dla regionu i kraju. Wskaźnik jest dość stabilny, porównywalny z innymi miastami. Świadczy to o dobrej ofercie miejskiej w tym zakresie.
- 15) Najwięcej zgonów w Zambrowie - 45,8% w 2020 roku spowodowanych było chorobami układu krążenia. Przyczyną 21,8% zgonów mieszkańców miasta były nowotwory, a 6,3% zgonów spowodowanych było chorobami układu oddechowego. Na 1000 ludności Zambrowa przypadało 9,1 zgonów. Jest to wskaźnik znacznie niższy od wartości średniej dla województwa podlaskiego (10,6) oraz dla kraju (10,7).
- 16) Miasto Zambrów cechuje relatywnie niższa liczba porad lekarskich na 1000 mieszkańców w porównaniu do 5 miast z grupy porównawczej.

---

<sup>2</sup> Relacja liczby dzieci w wieku 3-5 lat przypadających na jedno miejsce w placówce wychowania przedszkolnego.



- 17) W 2020 roku w Zambrowie stwierdzono szacunkowo (w oparciu o dane powiatowe) 355 przestępstw. Oznacza to, że na każdych 1000 mieszkańców odnotowano 16,13 przestępstw. Jest to wartość większa od wartości dla województwa podlaskiego oraz znacznie mniejsza od średniej dla całej Polski.
- 18) Wskaźnik wykrywalności sprawców przestępstw dla wszystkich przestępstw ogółem w Zambrowie wynosi 83% i jest nieznacznie wyższy od wskaźnika wykrywalności dla województwa podlaskiego oraz znacznie większy od wskaźnika dla całej Polski.
- 19) W Zambrowie od 2017 roku odnotowuje się wzrost liczby przestępstw, zwłaszcza kryminalnych. W 2017 roku szacowana ogólna liczba przestępstw wyniosła niespełna 300 (281), zaś w 2020 – 355.
- 20) W Zambrowie widoczna jest aktywność kilku stowarzyszeń i fundacji. Jednak statystycznie, biorąc pod uwagę liczbę tego typu podmiotów zarejestrowanych w mieście w porównaniu do pozostałych pięciu miast z grupy porównawczej, Zambrów wypada dość przeciętnie. Świadczy to o umiarkowanym poziomie aktywności społecznej mieszkańców.

### 1.4. Wyniki badań ankietowych mieszkańców – podsumowanie

Analiza uzyskanych wyników badań ankietowych zrealizowanych wśród mieszkańców Zambrowa umożliwiła sformułowanie zestawu wniosków, które pozwolą nakreślić wizję i cele rozwoju na potrzeby opracowywanej „Strategii Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032”. Podsumowując, należy zwrócić uwagę na następujące aspekty związane z rozwojem Zambrowa:

1. Blisko 62% badanych mieszkańców deklaruje zadowolenie z życia w Zambrowie, a 22% wyraziło obojętną postawę wobec swojego miasta. Warto podkreślić, że odsetek osób niezadowolonych z życia w Zambrowie jest dość niski – stanowi 17%. W grupie niezadowolonych znajdują się głównie prywatni przedsiębiorcy, pracownicy administracyjno-biurowi, specjaliści z wyższym wykształceniem, emeryci i renciści.
2. Większość mieszkańców Zambrowa wyraża zainteresowanie sprawami miasta (91%), a najpopularniejszą formą pozyskiwania informacji na temat wydarzeń lokalnych jest strona internetowa miasta. Swoje zaangażowanie w sprawy miasta przejawiają także najczęściej poprzez uczestnictwo w wyborach władz samorządowych oraz uczestnictwo w imprezach, festynach, konkursach organizowanych przez miasto.
3. Ankietowani czują się poinformowani w stopniu umiarkowanym o wydarzeniach z życia Zambrowa, nieco słabiej zaś o decyzjach władz lokalnych i kierunkach rozwoju miasta.
4. Wśród ankietowanych dominuje przekonanie, że poziom rozwoju gospodarczego Zambrowa jest porównywalny w stosunku do innych miast o podobnej liczbie mieszkańców, przy czym co czwarty badany uważa, że jest on nawet wyższy niż w konkurencyjnych ośrodkach.
5. Zdecydowana większość respondentów pozytywnie odniosła się do zmian jakie zaszły w mieście w ciągu ostatnich 5 lat. Wśród sfer, w których sytuacja uległa poprawie znalazły się: infrastruktura miejska, estetyka i wygląd miasta, oferta sportowo-rekreacyjna, a także oferta kulturalna i edukacyjna.



6. W opinii badanych sferami szczególnie zaniedbanymi w Zambrowie są lokalny rynek pracy i brak nowych miejsc zatrudnienia oraz polityka lokalna.
7. W kontekście zaspakajania potrzeb społeczno-gospodarczych mieszkańcy szczególnie negatywnie oceniają możliwość znalezienia zatrudnienia na terenie miasta, a także związaną z tym możliwość rozwoju zawodowego. Bardzo nisko oceniono także możliwość zaspokojenia potrzeb w zakresie ochrony zdrowia.
8. Badani za najważniejsze problemy konieczne do rozwiązania wskazują te związane z infrastrukturą techniczną i zagospodarowaniem miasta, przede wszystkim infrastrukturą drogową, komunikacją miejską oraz organizacją ruchu drogowego w mieście. Ważnym aspektem, który w ich opinii wymaga rozwoju, jest oferta kulturalna, edukacyjna, rekreacyjna i rozrywkowa. Nieodzownym elementem, podkreślanym przez wielu ankietowanych, jest także podjęcie działań zaradczych związanych z walką z bezrobociem i tworzeniem nowych miejsc pracy. W dalszej kolejności w opinii mieszkańców władze samorządowe powinny zająć się poprawą stanu opieki zdrowotnej i społecznej, a także kwestią bezpieczeństwa publicznego.
9. Najmniej istotną, przy czym także ważną, grupą wyzwań stojących przed samorządem miasta są według badanych kwestie związane z poprawą stanu środowiska naturalnego (m.in. jakości powietrza, obszarów zielonych) oraz kultury osobistej i rozwoju mieszkańców.
10. Za najbardziej priorytetowe działania w sferze gospodarczej respondenci uznali: tworzenie nowych miejsc pracy, wspieranie tworzenia nowych firm przez mieszkańców, przyciąganie inwestorów z zewnątrz, a także pomaganie w rozwoju lokalnego biznesu.
11. W zakresie sfery społecznej priorytetowe działania władz lokalnych powinny być zdecydowanie ukierunkowane na poprawę: stanu opieki zdrowotnej, bezpieczeństwa publicznego oraz podniesienie poziomu oświaty w mieście.
12. Działaniami szczególnie ważnymi w przyszłej polityce władz lokalnych w zakresie sfery infrastruktury i środowiska naturalnego powinny być: ogólna poprawa stanu środowiska naturalnego, poprawa stanu dróg i chodników oraz modernizacja i rozbudowa sieci kanalizacyjnej i deszczowej.
13. Za mocne strony Zambrowa, które wywołują w mieszkańcach dumę, badani uznali przede wszystkim: wizerunek miasta, jego wygląd, estetykę i czystość, infrastrukturę i zagospodarowanie przestrzenne, rozwój oferty kulturalnej i edukacyjnej, a także ogólnie rozumiany rozwój miasta.
14. Do walorów Zambrowa mieszkańcy zaliczają dobrą komunikację z Białymstokiem i Warszawą, obwodnicę miasta, a także spokój i bezpieczeństwo mieszkańców.
15. Badani podkreślają, iż kluczową rolę w przyszłym rozwoju miasta powinno odegrać tworzenie nowych miejsc pracy oraz wykorzystanie funduszy unijnych na inwestycje i rozwój miasta. Niezwykle ważnym obszarem działania miasta powinien być także rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości i pozyskiwanie inwestorów.
16. Głównym kierunkiem rozwoju miasta w opinii mieszkańców powinno być dążenie do stworzenia dogodnych warunków do życia dla rodzin z dziećmi. Będzie to możliwe przy jednoczesnym stworzeniu w Zambrowie warunków niezbędnych do rozwoju biznesu, a także wsparciu przez miasto wdrożenia nowoczesnych technologii.



Wyniki uzyskane w niniejszym badaniu były bardzo podobne jak w analogicznym badaniu przeprowadzonym w 2011 roku. Wskazuje to na fakt, iż miasto wciąż stoi przed tymi samymi wyzwaniami i problemami do rozwiązania.

Należy nadmienić, iż w przeprowadzonej diagnozie społeczno-gospodarczej większość wskaźników rozwoju miasta wskazuje na poprawę sytuacji. Niemniej jednak mieszkańcy postrzegają miasto zawsze w relacji do innych, stąd mimo poprawy, w percepcji mieszkańców problemy mogą być wciąż takie same. Warto też dodać, iż na niektóre wyniki mogły mieć wpływ skutki COVID-19. Ludzie silniej postrzegają ostatnie zmiany, niż sytuacje sprzed kilku lat. Stąd też postrzeganie rozwoju miasta wynikające z badań ankietowych, może być nieco pogorszone sytuacją pandemiczną.



## 2. Misja i cele strategiczne

### 2.1. Misja

Misja rozwoju miasta jest swoistym zapisem intencji działania władz lokalnych. Określa ona przyszłe kierunki rozwoju ośrodka. Jednocześnie wskazuje na najważniejsze cechy Zambrowa, świadczące o jego przewadze konkurencyjnej w stosunku do innych miast. Rolą misji jest stworzenie właściwego wizerunku Zambrowa, wyróżniającego go spośród innych ośrodków miejskich. Ustalenie misji rozwoju pozwala na eliminację ewentualnych sporów w trakcie realizacji działań zapisanych w dokumencie Strategii, gdyż wiązka celów zawarta w tekście misji decyduje o tym, które działania mają charakter priorytetowy.

Uczestnicy prac nad nową wersją dokumentu Strategii zgodnie potwierdzili, iż nadal dwiema podstawowymi grupami docelowymi działań strategicznych Zambrowa powinni być potencjalni inwestorzy oraz mieszkańcy. W związku z tym w tekście misji szczególny akcent został położony na podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej ośrodka i rozwój gospodarczy – z jednej strony – oraz na bezpieczeństwo i troskę o jakość życia społeczności lokalnej – z drugiej.

Misja:

*„Zambrów – prężnym ośrodkiem ponadlokalnym o korzystnym położeniu geograficznym, wyposażonym w dobrą infrastrukturę techniczną, rozwijającym się gospodarczo w harmonii ze środowiskiem naturalnym, atrakcyjnym dla inwestorów, bezpiecznym i przyjaznym mieszkańcom, dbającym o rosnącą jakość życia społeczności lokalnej”.*

Na podstawie tekstu misji przygotowano motto rozwoju miasta, które jest jej skróconą postacią i ma charakter sloganu reklamowego, zamieszczanego w przyszłości na materiałach i publikacjach promocyjnych.

Motto:

*„Zambrów – miasto atrakcyjne dla inwestorów i przyjazne swoim mieszkańcom”*

Treść misji stała się punktem wyjścia do wyodrębnienia celów strategicznych i kierunków działań, które wskazują podstawowe obszary rozwoju miasta w latach 2022-2032.



### 2.2. Cele strategiczne i kierunki działań

Z misji miasta wynikają cele strategiczne i kierunki działań. W trakcie prac nad Strategią przyjęto cztery strategiczne cele rozwoju, które stanowią operacjonalizację wizji rozwoju miasta. Cele są sobie równe pod względem wagi i znaczenia. Numeracja zaś spełnia wyłącznie funkcję porządkującą. Cele strategiczne zostały określone następująco:

- **Cel 1. Zambrów miastem rozwijającym się gospodarczo, atrakcyjnym dla inwestorów (G);**
- **Cel 2. Zambrów miastem o rozwiniętej infrastrukturze technicznej i zagospodarowaniu przestrzennym przyjaznym środowisku (T);**
- **Cel 3. Zambrów miastem rosnącej jakości życia (S);**
- **Cel 4. Zambrów prężnym ośrodkiem ponadlokalnym integrującym sąsiednie gminy (P).**

#### **Cel 1. Zambrów miastem rozwijającym się gospodarczo, atrakcyjnym dla inwestorów (G)**

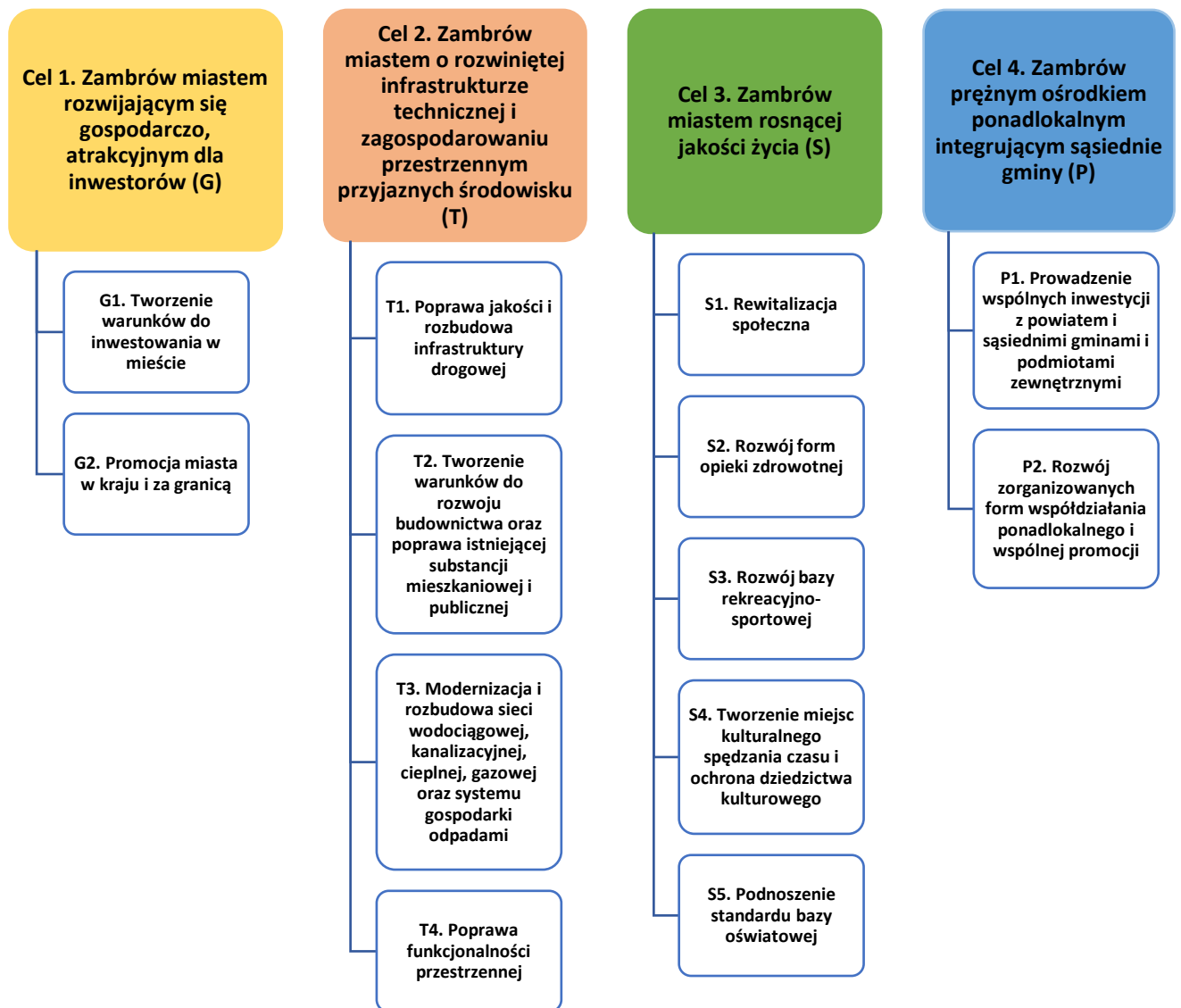
Miasto Zambrów posiada dość dobrze rozwiniętą gospodarkę. Nie oznacza to jednak, że rozwój ten jest wystarczający. Młodzi ludzie narzekają na brak „dobrych” miejsc pracy dla wykwalifikowanych pracowników. Stąd istnieje potrzeba tworzenia warunków do inwestowania w mieście (G1), w szczególności dla inwestorów zagranicznych. Rozwój gospodarczy miasta Zambrów nie może odbywać się również bez pobudzania aktywności i promocji przedsiębiorczości, a także promocji miasta w kraju i za granicą (G2).

#### **Cel 2. Zambrów miastem o rozwiniętej infrastrukturze technicznej i zagospodarowaniu przestrzennym przyjaznym środowisku (T)**

Rozwój miasta jest związany z dostępnością do sieci technicznych: wodociągowej, kanalizacyjnej, ciepłej, gazowej (T3), a także jakości infrastruktury drogowej (T1). Poprawa jakości infrastruktury technicznej wpływa na atrakcyjność miasta jako miejsca do inwestowania oraz do życia. Kształtowanie przestrzeni ma również ogromne znaczenie dla rozwoju miast. Zaplanowano aktywne prowadzenie polityki poprawy funkcjonalności przestrzennej (T4), w tym wzrost powierzchni miasta objętej miejscowymi planami zagospodarowania. Przestrzeń powinna być wykorzystywana do rozwoju miasta poprzez tworzenie warunków do rozwoju budownictwa oraz poprawy istniejącej substancji mieszkaniowej i publicznej (T2). Obszar miasta wymaga także poprawy powiązań w zakresie dostępności komunikacyjnej, rozbudowy systemu ścieżek rowerowych, zaplanowania ciągów pieszych, powiązania istniejącej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i atrakcji kulturowych oraz dostosowania obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb osób niepełnosprawnych.



Rysunek 1. Cele strategiczne i kierunki działań



Źródło: opracowanie własne.





### **Cel 3. Zambrów miastem rosnącej jakości życia (S)**

Jakość życia w mieście odgrywa ważną rolę w obliczu podejmowania decyzji o miejscu zamieszkania, a w szczególności dotyczy to ludzi młodych zakładających własne rodziny. Osiągnięcie celu będzie możliwe między innymi dzięki podniesieniu standardu bazy oświatowej (S5). Istotnym elementem jest również oferta związana ze spędzaniem czasu wolnego. Miasto w związku z tym powinno tworzyć miejsca kulturalnego spędzania czasu i dbać o ochronę dziedzictwa kulturowego (S4), na bazie którego budowana jest oferta kulturowa. Aktywny wypoczynek z wykorzystaniem lokalnego potencjału przyrodniczego zapewni mieszkańcom rozwój bazy sportowo-rekreacyjnej (S3). Budowa zaufania społecznego i wsparcie słabszych grup społecznych (np. seniorów, osób z niepełnosprawnościami) będą natomiast realizowane w ramach działań związanych z rewitalizacją społeczną (S1) i rozwojem form opieki zdrowotnej (S2).

### **Cel 4. Zambrów prężnym ośrodkiem ponadlokalnym integrującym sąsiednie gminy (P)**

Zambrów jest głównym miastem w powiecie zambrowskim i jednocześnie ośrodkiem integrującym sąsiednie gminy. Aby miasto i zarazem cały obszar mógł prężnie się rozwijać niezbędne jest prowadzenie wspólnych inwestycji z powiatem i sąsiednimi gminami i podmiotami zewnętrznymi (P1). Istotne jest także podjęcie działań z zakresu rozwoju zorganizowanych form współdziałania ponadlokalnego i wspólnej promocji (P2).



### 3. Opis kierunków działań

Zaplanowane działania ściśle powiązane z celami strategicznymi miasta Zambrów nie stanowią zamkniętego katalogu. Stanowią one przykłady przedsięwzięć, które mogą być realizowane w ramach danego kierunku działań. Na etapie wdrażania miasto może zrealizować działania wskazane lub inne, w zależności od zmian otoczenia, ale mieszczące się w zapisach danego kierunku działań, który realizuje przypisany mu cel strategiczny. Takie podejście jest elastyczne i odpowiada na potencjalne zmiany otoczenia, które powinny być zdecydowanie uwzględniane przy planowaniu wieloletnim.

**Tabela 1.** Kierunki działań w ramach poszczególnych celów strategicznych

<b>Cel 1. Zambrów miastem rozwijającym się gospodarczo, atrakcyjnym dla inwestorów (G)</b>	
<b>Kierunek działań</b>	<b>Możliwe działania</b>
<b>G1. Tworzenie warunków do inwestowania w mieście</b>	<p>Urządzenie terenów inwestycyjnych pod Długoborzem. Uzbrojenie działek inwestycyjnych oraz budowa drogi dojazdowej w rejonie Rodziny Ogródków Działkowych pod Długoborzem.</p> <p>Utworzenie Zakładu Aktywizacji Zawodowej dla osób ze stopniem niepełnosprawności. Lokal z zasobów miasta lub działka miejska z przeznaczeniem na budowę budynku, w którym mieściłby się Zakład Aktywizacji Zawodowej.</p> <p>Promocja przedsiębiorczości. Stymulowanie powstawania mikroprzedsiębiorstw oraz wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy (promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia, pomoc w zakładaniu działalności gospodarczej).</p> <p>Tworzenie warunków dla lokowania punktów usługowo-handlowych przy ciągach pieszo-rowerowych.</p> <p>Organizacja konkursów promujących przedsiębiorczość w mieście.</p> <p>Rozwój współpracy w triadzie biznes-szkola-administracja. Organizacja staży, klas patronackich oraz stałej współpracy.</p> <p>Zachęty do inwestowania w place i budynki opuszczone, zabytkowe, inne nadające się do adaptacji do nowych potrzeb na rzecz biznesu i usług społecznych.</p> <p>Rozwój form współpracy samorządu miasta z przedsiębiorcami.</p>
<b>G2. Promocja miasta w kraju i za granicą</b>	<p>Opracowanie koncepcji marki miasta Zambrów.</p> <p>Komunikacja marki miasta Zambrów w odniesieniu do aktualnych i przyszłych mieszkańców: budowanie tożsamości lokalnej, wdrożenie systemu zachęt do powrotów mieszkańców do Zambrowa.</p> <p>Komunikacja marki miasta Zambrów w odniesieniu do inwestorów.</p> <p>Wymiana doświadczeń i współpraca samorządu z innymi samorządami z kraju i ze świata.</p> <p>Systemowe i długoterminowe planowanie i organizacja obchodów 600-lecia miasta Zambrów w 2030 roku (cykl wydarzeń przez cały rok, np. organizacja sesji naukowej, wystawy, publikacja albumu, realizacja murali, inne).</p>



**Cel 2. Zambrów miastem o rozwiniętej infrastrukturze technicznej i zagospodarowaniu przestrzennym przyjaznym środowisku (T)**

Kierunek działań	Możliwe działania
<b>T1. Poprawa jakości i rozbudowa infrastruktury drogowej</b>	<p>Nabycie gruntów pod drogi publiczne.</p> <p>Budowa dróg wraz z uzbrojeniem w rejonie ulic Żytniej, Łomżyńskiej i Świerkowej oznaczonych w planie zagospodarowania przestrzennego Zambrowa jako KDL2, KDL3, KDP1, KDP3. Połączenie ul. Grabowskiej z ul. Pileckiego poprzez budowę dróg 04 KD-L, 06 KD-L i 011 KD-L. Kontynuacja budowy drogi 08 KD na terenach inwestycyjnych przy ul. Białostockiej (ul. Przemysłowa). Budowa ul. Kolejowej, ul. Kulbata, ul. Łanowej, od ul. Łanowej do ul. Grabowskiej (011 KD-L), przedłużenia ul. Puławskiego (05 KD). Rozbudowa ul. Stokrotki i ul. Sadowej. Połączenie drogowe (nowotworzone) od ul. Ogrodowej do ul. Wądołkowskiej.</p> <p>Budowa skrzyżowania z DK nr 63 z drogą prowadzącą do Rodzinnych Ogródków Działkowych i nowych terenów inwestycyjnych.</p> <p>Budowa bezpiecznych interaktywnych przejść z oświetleniem.</p> <p>Budowa stacji ładowania transportu publicznego z napędem elektrycznym.</p> <p>Rozbudowa systemu ścieżek rowerowych.</p>
<b>T2. Tworzenie warunków do rozwoju budownictwa oraz poprawa istniejącej substancji mieszkaniowej i publicznej</b>	<p>Budowa trzech budynków mieszkalnych “czynszowych” wraz z zagospodarowaniem. Budowa obejmie 120 mieszkań (40 mieszkań w każdym budynku). Mieszkania będą skierowane do rodzin, których miesięczny dochód netto umożliwi systematyczne opłacanie czynszu i kosztów eksploatacyjnych.</p> <p>Wymiana pieców z wysokoemisyjnych na piece o wysokiej sprawności energetycznej.</p> <p>Promocja OZE wśród mieszkańców. Budowa i montaż instalacji OZE w budynkach mieszkalnych prywatnych i publicznych np: fotowoltaika, kolektory, pompy ciepła, małe wiatraki, magazyny energii, inne.</p> <p>Usuwanie wyrobów zawierających azbest, w tym głównie z pokryć dachowych domów z terenu miasta Zambrów (około 30 nieruchomości z terenu miasta na rok).</p> <p>Rewitalizacja energetyczna obiektów użyteczności publicznej i obiektów prywatnych na terenie miasta.</p>



<b>T3. Modernizacja i rozbudowa sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, ciepłej, gazowej oraz systemu gospodarki odpadami</b>	<p>Poprawa zagospodarowania odpadów po biologicznym i mechanicznym przetworzeniu.</p> <p>Modernizacja systemu oczyszczania ścieków.</p> <p>Budowa sieci kanalizacyjnej w ul. Białostockiej i Polnej (o długości 5 km).</p> <p>Przebudowa Stacji Uzdatniania Wody przy ul. Papieża Jana Pawła II 5 w Zambrowie.</p> <p>Budowa sieci wodociągowej w ul. Białostockiej i Polnej (o długości 2 km) oraz w ul. Polowej i Ostrowskiej (o długości 1,5 km).</p> <p>Optymalizacja pracy sieci ciepłej na terenie miasta Zambrów. Wymiana magistralnej sieci ciepłej w celu zmniejszenia strat energii ciepłej podczas przesyłania i poprawy niezawodności miejskiego systemu ciepłowniczego.</p> <p>Likwidacja części grupowego węzła ciepłego przy ul. Legionowej i montaż 14 indywidualnych węzłów ciepłych w celu poprawy efektywności energetycznej.</p>
<b>T4. Poprawa funkcjonalności przestrzennej</b>	<p>Zmiany w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego (MPZP) pod potrzeby dużych, konkretnych inwestycji z uwzględnieniem wieloletniej polityki przestrzennej np.: nowy cmentarz w mieście, ogrody działkowe, inne.</p> <p>Rozbudowa i powiększenie zbiornika retencyjnego – zalewu miejskiego w Zambrowie.</p> <p>Rewitalizacja centrum miasta Zambrowa (pl. Sikorskiego, Mickiewicza, Kościuszki, Łomżyńska, Wilsona).</p> <p>Opracowanie zmiany studium uwarunkowań oraz MPZP na ul. Białostocką w celu udostępnienia terenu ok. 29 ha pod zabudowę mieszkaniową.</p> <p>Opracowanie MPZP na ul. Wądołkowską i ul. Ogrodową w celu udostępnienia terenu ok. 19 ha pod zabudowę mieszkaniową.</p> <p>Stopniowa digitalizacja urzędu i zachęcanie petentów do zdalnego dostępu do załatwiania spraw administracyjnych.</p> <p>Uczestnictwo kadry administracyjnej w szkoleniach dotyczących kształtowania polityki przestrzennej w samorządach lokalnych.</p> <p>Wykorzystanie instrumentu GPR (Gminny Program Rewitalizacji) do kształtowania przestrzeni miejskiej.</p> <p>Przygotowanie terenów pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne.</p> <p>Powiązanie istniejącej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i atrakcji kulturowych w mieście i otoczeniu, systemem ciągów pieszo-rowerowych.</p> <p>Dostosowanie obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb osób niepełnosprawnych.</p>



### Cel 3. Zambrów miastem rosnącej jakości życia (S)

Kierunek działań	Możliwe działania
<b>S1. Rewitalizacja społeczna</b>	<p>Utworzenie Klubu Seniora na Koszarach. Zwiększenie dostępności do świadczenia wysokiej jakości usług społecznych dla 30 osób zagrożonych ubóstwem i/lub wykluczeniem społecznym, zamieszkujących teren miasta Zambrów.</p> <p>Rozwój usług społecznych w mieście Zambrów oferowanych przez Klub Seniora w Zambrowie (przy ul. Łomżyńskiej). Działanie zakłada wsparcie usług opiekuńczych w formie krótkookresowych miejsc pobytu dziennego dla osób potrzebujących wsparcia w codziennym funkcjonowaniu oraz rozszerzenie zakresu działania Klubu Seniora, między innymi poprzez zorganizowanie dowozu posiłków dla 30 seniorów i zorganizowanie dowozu seniorów z niepełnosprawnościami na zajęcia do Klubu Seniora.</p> <p>Cykl działań edukacyjnych dla dzieci i młodzieży pt. „Edukacja ekologiczna”. Działania obejmować będą między innymi: sprzątanie świata, spektakle teatralne, pogadanki dotyczące selektywnej zbiórki odpadów, wizyty studyjne w Zakładzie Przetwarzania i Unieszkodliwiania Odpadów w Czerwonym Borze, wizyty studyjne w Przedsiębiorstwie Gospodarki Komunalnej w Zambrowie, konkursy dotyczący ponownego wykorzystania odpadów.</p> <p>Wspieranie oddolnych inicjatyw społeczności lokalnej oraz aktywizowanie mieszkańców do podejmowania działań na rzecz miasta.</p> <p>Współpraca z organizacjami pozarządowymi i podmiotami społecznymi w zakresie realizacji zadań publicznych. Powierzenie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym.</p> <p>Wspieranie i promowanie wolontariatu.</p> <p>Działania z zakresu integracji międzypokoleniowej.</p> <p>Aktywizacja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p>
<b>S2. Rozwój form opieki zdrowotnej</b>	<p>Utworzenie Centrum Rehabilitacji Medycznej. Rozbudowanie (istniejącego ośrodka rehabilitacji przy szpitalu powiatowym) i udoskonalenie bazy rehabilitacyjnej dla mieszkańców Zambrowa, w celu poprawy dostępności i skrócenie czasu oczekiwania na zabiegi rehabilitacyjne.</p> <p>Budowa infrastruktury społecznej (za szpitalem).</p> <p>Organizacja i wsparcie akcji oraz programów profilaktycznych, badań i konsultacji medycznych dla mieszkańców miasta.</p>



<b>S3. Rozwój bazy rekreacyjno-sportowej</b>	<p>Termomodernizacja, remont oraz montaż instalacji fotowoltaicznej na budynku Pływalni Miejskiej „Delfin” w Zambrowie. Docieplenie ścian zewnętrznych, wykonanie nowej elewacji, docieplenie dachu oraz położenie nowego pokrycia dachu, zabezpieczenie witryn elewacji południowo-zachodniej przed nadmiernym nasłonecznieniem, zabudowa zadaszenia wejścia głównego.</p> <p>Budowa zewnętrznego basenu rekreacyjnego, brodzika dla dzieci, wodnego placu zabaw, zaplecza sanitarnego, budynku technicznego, podziemnej komory technologicznej oraz zbiorników przelewowych przy krytej Pływalni Miejskiej „Delfin” w Zambrowie.</p> <p>Budowa kortów tenisowych w Zambrowie. Obiekt składać się będzie z trzech odkrytych kortów tenisowych oraz pojedynczego kortu przykrytego halą. Kort będzie zadaszony halą łukową.</p> <p>Zadaszenie i modernizacja lodowiska odkrytego przy budynku Pływalni Miejskiej. Wykonanie konstrukcji zadaszenia lodowiska, naprawa agregatu chłodniczego, wymiana układu chłodzenia i nawierzchni.</p> <p>Budowa górki saneczkowej i skateparku na terenach rekreacyjnych w Zambrowie, wykonanie infrastruktury rekreacyjnej oraz wypoczynkowej, nasadzenia zieleni drzew i krzewów, ławki parkowe, kosze oraz oświetlenie terenu.</p> <p>Zagospodarowanie terenu nad zalewem w Zambrowie. Budowa budynku gastronomicznego, tężni, fontanny, ciągów komunikacyjnych.</p> <p>Zagospodarowanie rekreacyjne i przyrodnicze terenu przy zalewie miejskim w Zambrowie.</p> <p>Poszerzenie bazy hotelowej.</p>
<b>S4. Tworzenie miejsc kulturalnego spędzania czasu i ochrona dziedzictwa kulturowego</b>	<p>Rozbudowa budynku Miejskiego Ośrodka Kultury (od strony miejskiej biblioteki publicznej w Zambrowie ul. Wyszyńskiego 2) o salę baletową, salę muzyczną z infrastrukturą techniczną oraz mini amfiteatr.</p> <p>Rozbudowa kawiarni Cafe Muza o taras zewnętrzny wraz z infrastrukturą.</p> <p>Powiększenie biblioteki miejskiej.</p> <p>Utworzenie Muzeum w Zambrowie poprzez przekształcenie istniejącej placówki Regionalnej Izby Historycznej w muzeum samorządowe. Zakup mebli ekspozycyjnych i stworzenie ekspozycji wraz z monitoringiem.</p>
<b>S5. Podnoszenie standardu bazy oświatowej</b>	<p>Utworzenie nowych przedszkoli wraz z pełną infrastrukturą i zagospodarowaniem w Zambrowie. Planuje się utworzenie między innymi przedszkoli przy ulicach Ogrodowej i Wądołkowskiej oraz ulicach Koseckiego, Białostockiej, Wiśniowej, Łanowej.</p> <p>Kompleksowa modernizacja i remont z uwzględnieniem OZE wraz z zagospodarowaniem terenu i doposażenie budynków Miejskich Przedszkoli Nr 1, 3, 4, 5, 6.</p> <p>Utworzenie nowych miejsc przedszkolnych w Miejskim Przedszkolu nr 6.</p> <p>Kompleksowa modernizacja i remont lub rozbudowa z uwzględnieniem obiektów sportowych i OZE wraz z zagospodarowaniem terenu i doposażenie budynków Szkół Podstawowych Nr 3, 4, 5 w Zambrowie.</p>



	<p>Cykl działań edukacyjnych w Miejskich Przedszkolach i Szkołach Podstawowych w Zambrowie. Zakup książek oraz wzbogacenie bibliotek przedszkolnych i szkolnych. Realizacja działań promujących czytelnictwo i rozwój kompetencji nauczycieli w tym zakresie. Przeprowadzenie warsztatów dla matek (rodziców) i personelu placówek sprawujących opiekę nad dziećmi na temat żywności ekologicznej i jej znaczenia w diecie i/lub na temat zdrowego stylu życia. Organizacja konkursów, quizów o tematyce związanej z przeciwdziałaniem alkoholizmowi i jego skutkom. Organizacja zawodów sportowych i działań rekreacyjnych – zdrowy styl życia kontra używki i agresja. Organizacja przestrzeni i zajęć służących kształtowaniu postaw proekologicznych u dzieci i młodzieży. Działania edukacyjne skierowane do dzieci i młodzieży dostarczające wiedzy i kształtujące świadomość ekologiczną (w tym w zakresie zmniejszania ilości, segregacji i recyklingu odpadów).</p> <p>Kształtowanie i wzmacnianie tożsamości lokalnej.</p> <p>Ochrona i opieka nad zabytkami nieruchomymi i ruchomymi.</p> <p>Ochrona i digitalizacja zasobów dziedzictwa kulturowego.</p>
--	--



<b>Cel 4. Zambrów prężnym ośrodkiem ponadlokalnym integrującym sąsiednie gminy (P)</b>	
<b>Kierunek działań</b>	<b>Możliwe działania</b>
<b>P1. Prowadzenie wspólnych inwestycji z powiatem i sąsiednimi gminami i podmiotami zewnętrznymi</b>	<p>Lobbing na rzecz przyspieszenia budowy południowej obwodnicy Zambrowa.</p> <p>Budowa ścieżek rowerowych we współpracy z sąsiednimi gminami.</p> <p>Utworzenie Domu Pomocy Społecznej we współpracy z gminą wiejską Zambrów. Obiekt zapewniałby usługi bytowe, opiekuńcze, wspomagające i edukacyjne, w zakresie i formach wynikających z indywidualnych potrzeb 30 osób w nim przebywających wymagającym całodobowej opieki z powodu wieku, choroby lub niepełnosprawności.</p> <p>Utworzenie Arboretum Leśnego – ogrodu botanicznego wraz z parkiem sensorycznym dla osób z niepełnosprawnościami, we współpracy z Nadleśnictwem Łomża i gminą wiejską Zambrów.</p> <p>Wykreowanie dużych ponadlokalnych lub regionalnych targów lub wystaw.</p>
<b>P2. Rozwój zorganizowanych form współdziałania ponadlokalnego i wspólnej promocji</b>	<p>Poprawa powiązań i dostępności komunikacyjnej pomiędzy miastem i sąsiednimi gminami.</p> <p>Opracowanie zasad współpracy strategicznej i planowania strategicznego z gminą wiejską Zambrów.</p> <p>Realizacja projektów z miastami partnerskimi.</p>

## 4. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej

Koncepcja modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej została oparta o Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Zambrów. Jest to zobrazowanie kierunków zmian w kształtowaniu przestrzennym obszaru miasta oraz ukazanie zakładanych inwestycji i działań mających wpływ na rozwój miasta pod kątem wyznaczonych celów i kierunków.

### 4.1. Uwarunkowania przestrzenne

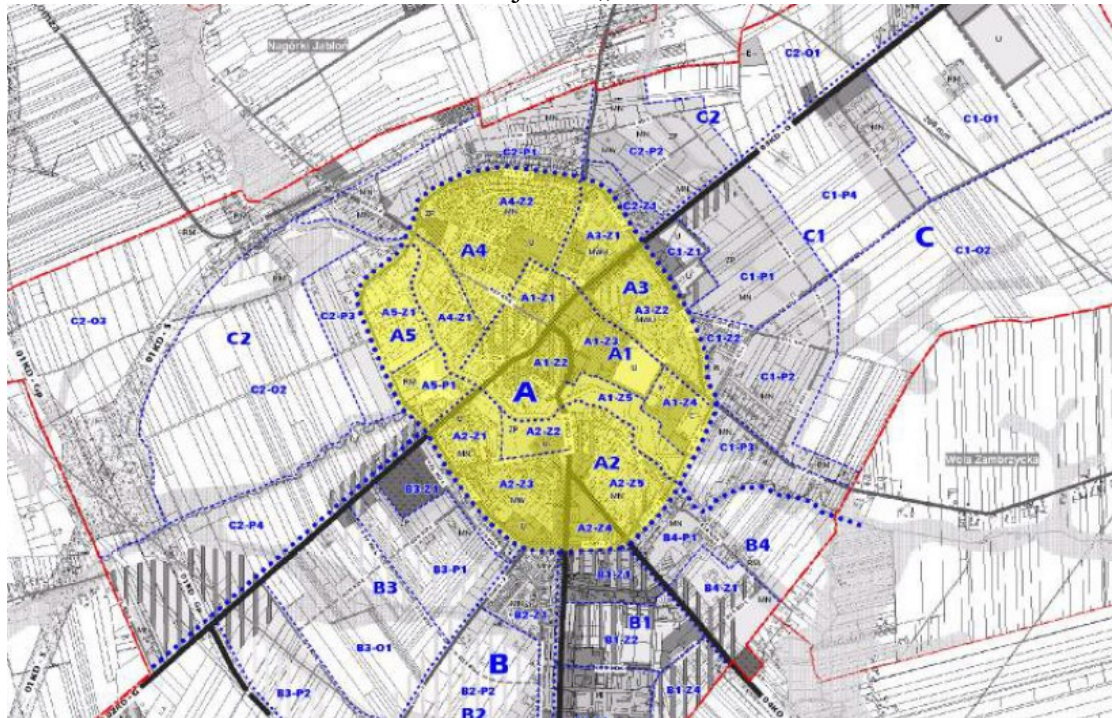
W Zambrowie podstawowym dokumentem kształtującym politykę przestrzenną jest Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (SUiKZP) miasta Zambrowa. Ostatnia zmiana studium została przyjęta przez Radę Miasta Zambrów uchwałą Nr 172/XXX/2021 z dnia 26 października 2021 roku.

SUiKZP zawiera w sobie uwarunkowania, stan obecny jak i planowane przyszłe działania. Teren miasta został podzielony na trzy jednostki strukturalne:



- Jednostka strukturalna śródmiejska – „A”, która obejmuje tereny w centrum miasta ograniczone tzw. „małą obwodnicą”. Jednostka ta podzielona została na strefy, oznaczone jako: A1, A2, A3, A4, A5,
- Jednostka strukturalna śródmiejska – „B”, która obejmuje tereny położone po południowej stronie miasta ograniczone przez: granicę miasta drogą 02 KD-G do granicy jednostki „A” i rzeką Jabłonką od granicy jednostki „C”. Dodatkowo dokonano podziału na jednostki: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7,
- Jednostka strukturalna śródmiejska – „C” obejmująca tereny pozostałe położone po północnej stronie miasta, w której dokonuje się podziału na jednostki: C1 i C2.

**Rysunek 2.** Jednostka strukturalna śródmiejska – „A”



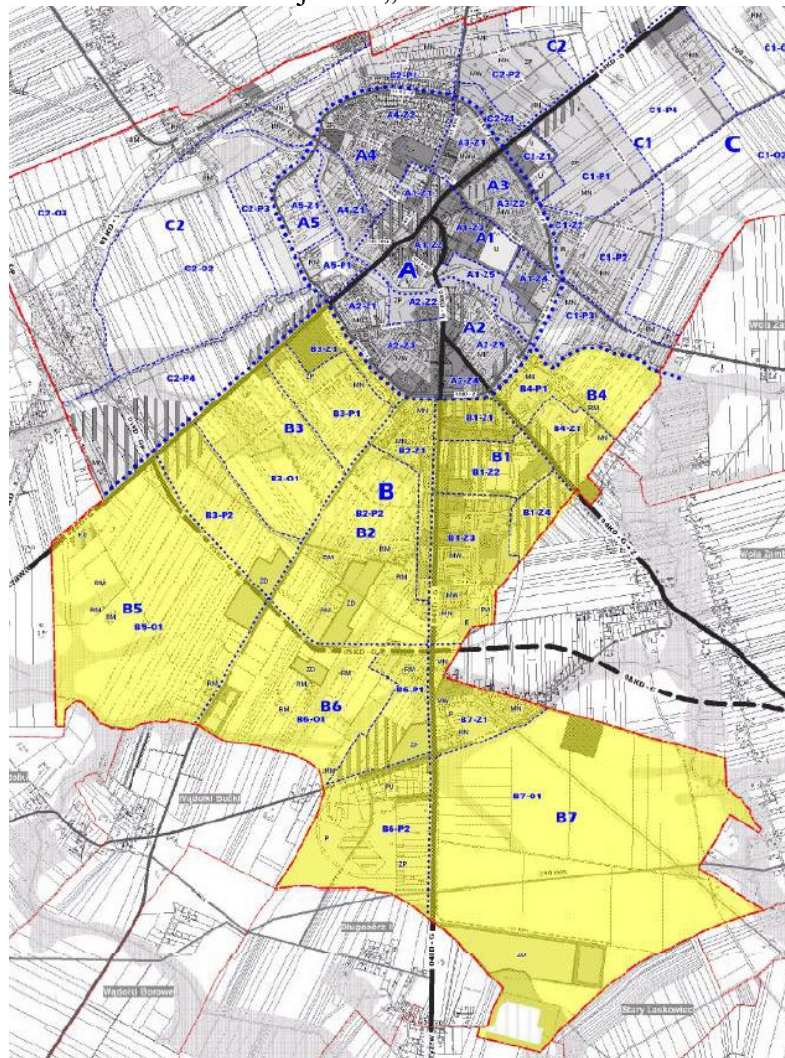
Źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zambrów [2021].

Jednostka strukturalna śródmiejska – „A” obejmuje teren o powierzchni 214 ha. W jednostce występuje koncentracja usług (handel, gastronomia, kultura, szkolnictwo podstawowe, administracja, poczta, leczenie otwarte), a zasięg ich obsługi wykracza poza strefę i oddziaływaniem obejmuje całe miasto i tereny podmiejskie.

Jednostka skupia działania związane z:

- rewaloryzacją śródmieścia, która jest podporządkowana celowości przywrócenia walorów ukształtowanych historycznie,
- zwiększeniem efektywności wykorzystania przestrzeni śródmiejskiej na funkcję usługową, tworzeniu funkcji centrum obsługi powiatu,
- modernizacją układu komunikacyjnego (lokalnego i ponadlokalnego),
- kontynuacją rozwoju ponadlokalnego centrum kultury sportu i rekreacji,
- eliminacją form zabudowy uciążliwych i degradujących przestrzeń śródmiejską.

Rysunek 3. Jednostka strukturalna śródmiejska – „B”



Źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zambrów [2021].

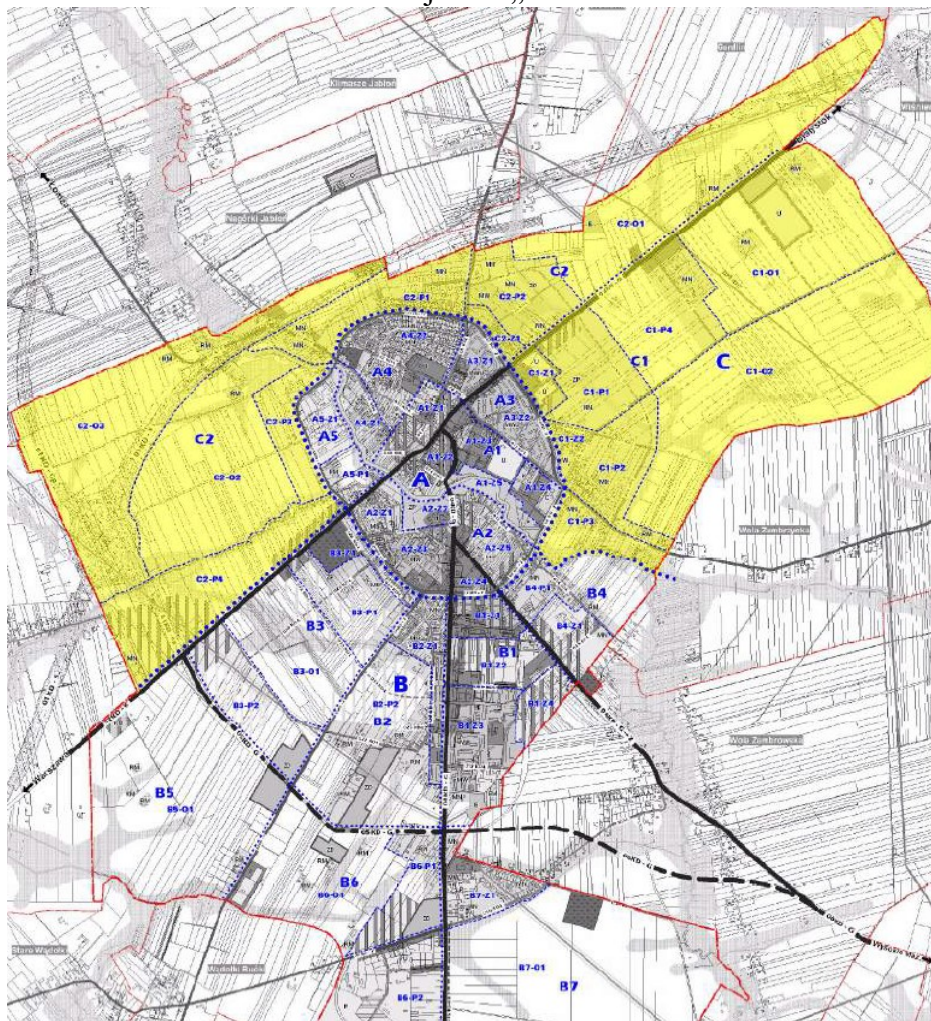
Jednostka strukturalna – „B” obejmuje tereny o powierzchni 866 ha położone po południowej stronie ograniczone: od północy drogą 01 KD-Z, 02 KD-Z i rzeką Jabłonką od południa i wschodu granicą miasta.

W jednostce, występuje koncentracja usług w centrum dzielnicy południowej, oraz zabudowy produkcyjnej. Jednostka skupia działania związane z:

- procesami przekształceń na funkcje usługowe i usługowo-produkcyjne,
- rewitalizacją terenów dzielnicy południowej (obszaru zabytkowego – zespołu Koszar),
- realizacją centrum usługowo-handlowego w rejonie ulic Magazynowej i Mazowieckiej,
- rozwojem i modernizacją ponadlokalnego i lokalnego układu komunikacyjnego,
- utrzymaniem powiązań przyrodniczych,
- utrzymaniem ponadlokalnych sieci infrastruktury technicznej (110 kV i gaz 250),

— rozwojem funkcji przemysłowej i przemysłowo-usługowej.

**Rysunek 4.** Jednostka strukturalna śródmiejska – „C”



Źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zambrów [2021].

Jednostka strukturalna – „C” obejmuje tereny o powierzchni 827 ha. Obszar położony jest w północnej części miasta. Zawarty jest pomiędzy ulicami: Ostrowskiej, Polowej, Żytnią, Bema, Papięza Jana Pawła II, 71 Pułku Piechoty rzeką Jabłonką i granicą administracyjną miasta. W jednostce, występują funkcje: rolnicza, usługowa, mieszkaniowa i produkcyjna.

Jednostka skupia działania związane z:

- rozwojem i modernizacją ponadlokalnego i lokalnego układu komunikacyjnego,
- utrzymaniem powiązań przyrodniczych,
- rozwojem ponadlokalnych sieci infrastruktury technicznej – projektowany GPZ i linia 110 kV,
- utrzymaniem ponadlokalnych sieci infrastruktury technicznej (110 kV i gaz 250),
- rozwojem funkcji przemysłowej i przemysłowo-usługowej,



- realizacją centrum usługowo-handlowego przy ul. Białostockiej oraz w rejonie węzła na ulicy Ostrowskiej.

### 4.2. Kierunki zagospodarowania przestrzennego

Na terenie Zambrowa istnieją różne bariery i ograniczenia związane z rozwojem społeczno-gospodarczym i przestrzennym. Problemem jest przebieg ruchu tranzytowego przez centrum miasta, obecnie częściowo wyeliminowany poprzez północną obwodnicę. Optymalna redukcja ruchu nastąpi po zbudowaniu obwodnicy południowej. Tereny zurbanizowane zwłaszcza w centrum wymagają doinwestowania, w tym również zagospodarowania wolnej tkanki osiedli mieszkaniowych. Istnieje pewien niedostatek zagospodarowanych terenów zielonych oraz powiązań tych terenów z osiedlami mieszkaniowymi.

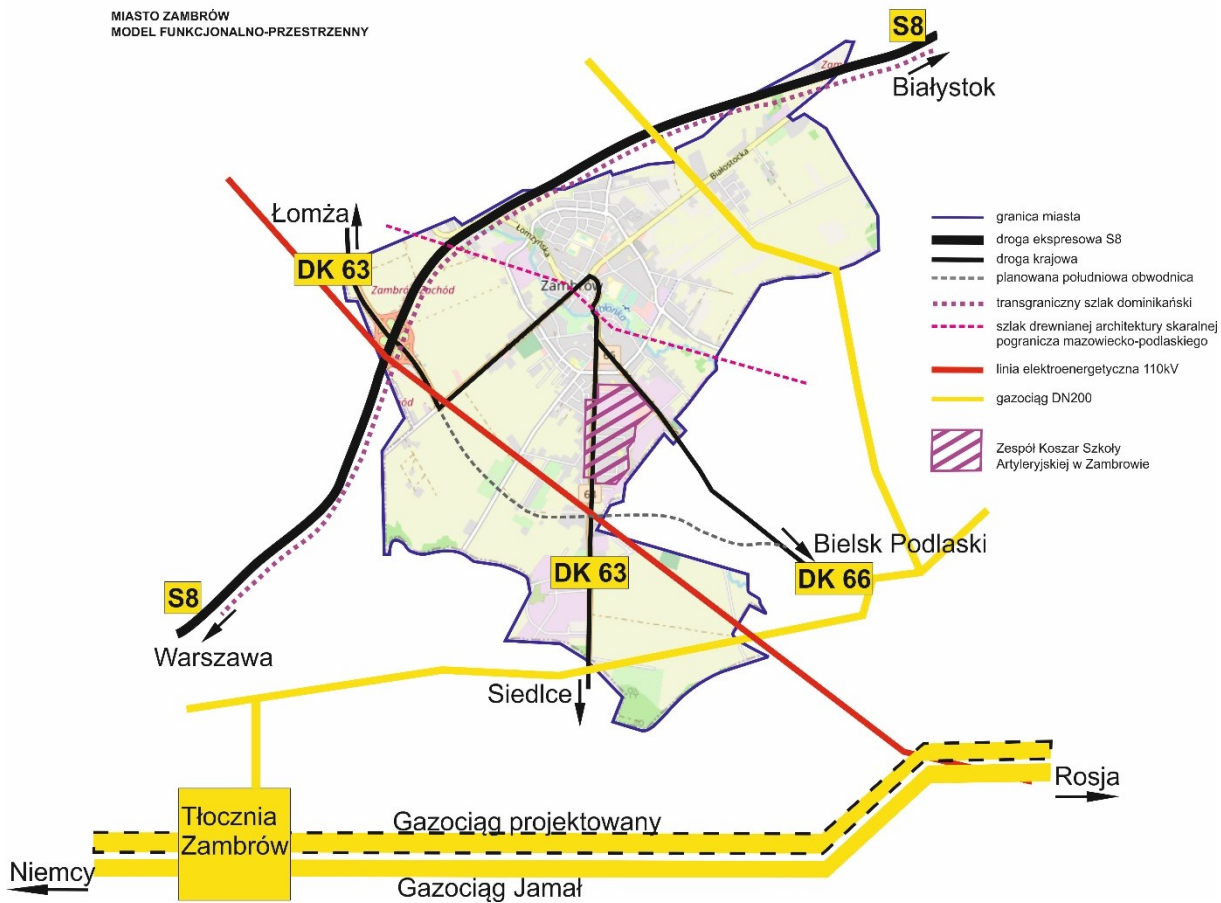
Struktura funkcjonalno-przestrzenna miasta Zambrów uwzględnia ponadlokalne elementy zagospodarowania przestrzennego gminy, które zostały zebrane i zobrazowane na poniższej mapie. Są to:

- droga krajowa nr 66, droga krajowa nr 63,
- droga ekspresowa S8,
- planowana obwodnica południowa miasta,
- linia elektroenergetyczna 110 kV,
- sieć gazowa DN200,
- zabytkowy Zespół Koszar Szkoły Artyleryjskiej w Zambrowie,
- transgraniczny szlak dominikański,
- szlak drewnianej architektury sakralnej pogranicza mazowiecko-podlaskiego.

Motorem zmian i rozwoju miasta jest jego położenie na szlaku komunikacyjnym drogi międzynarodowej nr 8. Miasto posiada również znaczne obszary, które mogą zostać przeznaczone na rozwój mieszkalnictwa i inwestycje. Utrudnieniem jest natomiast dobra jakość gleb.

Za główny cel polityki przestrzennej uznano tworzenie warunków do osiągnięcia harmonijnego, wszechstronnego i trwałego rozwoju struktury przestrzennej miasta, jako ośrodka ponadlokalnego, miasta powiatowego, integrującego sąsiednie gminy. Cel ten zapewni sukcesywny wzrost jakości zamieszkania, pracy, obsługi, rekreacji i wypoczynku, przy zachowaniu właściwych relacji między celami strategicznymi.

Rysunek 5. Model funkcjonalno-przestrzenny. Ponadlokalne elementy zagospodarowania przestrzennego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Planu Zagospodarowania Województwa Podlaskiego z 2017 roku oraz innych źródeł.

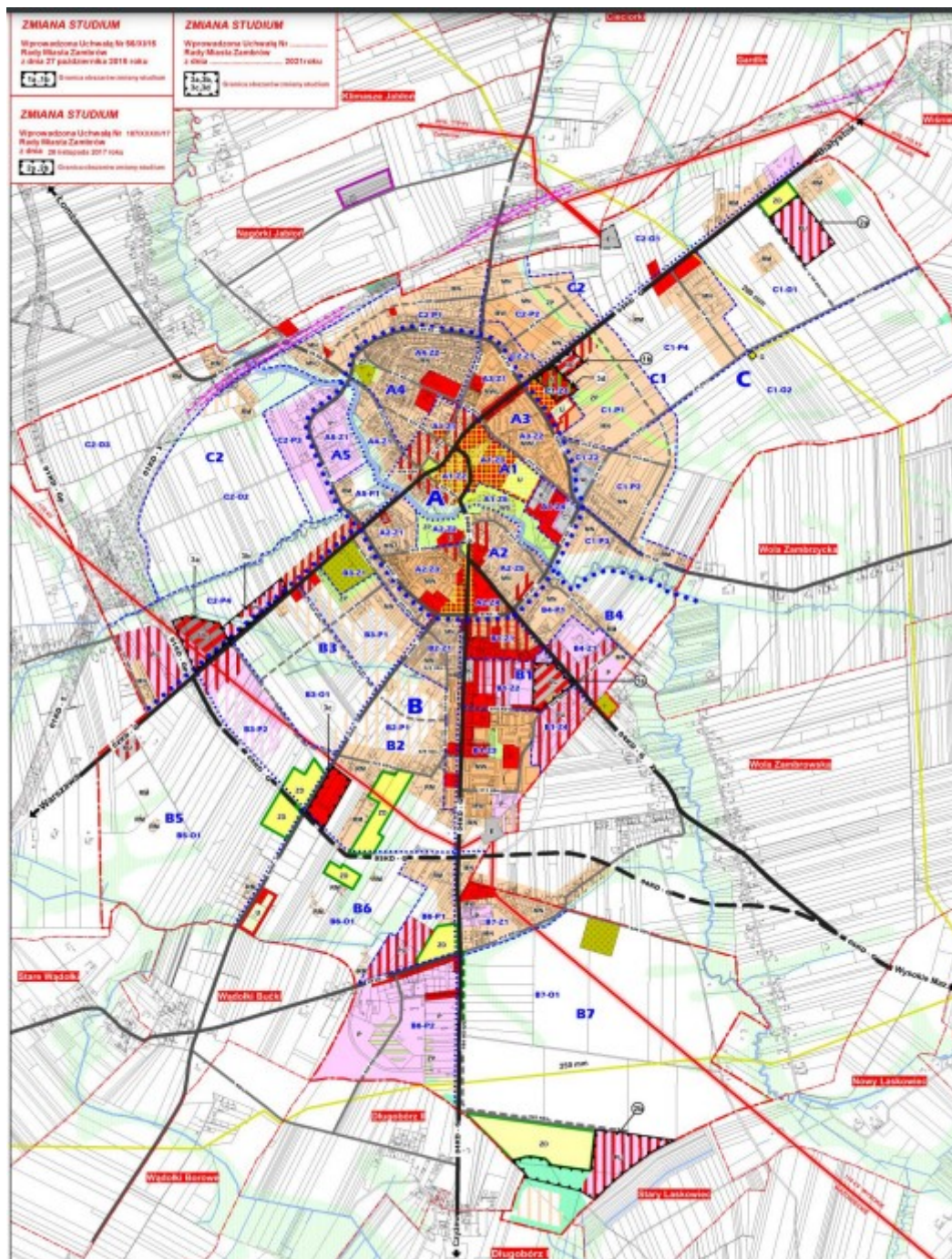
Wśród planowanych działań w strukturze przestrzennej Zambrowa wynikających ze Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zambrowa znajdują się m.in.:

- zwiększenie atrakcyjności centrum miasta oraz ul. Białostockiej wraz z eliminacją ruchu tranzytowego,
- zagospodarowanie wolnej tkanki osiedli mieszkaniowych,
- ochrona doliny rzeki Jabłonki i Prątnika,
- ochrona ciągłości i wzbogacanie walorów ekologicznych, krajobrazowych i rekreacyjnych,
- zwiększenie programu usługowego wśród zabudowy wielofunkcyjnej (śródmieście miasta),
- zwiększenie programu usługowego w centrum dzielnicy południowej, a także uzupełnienia i modernizację,



- zaspokojenie potrzeb samodzielności zamieszkiwania na poziomie 100%, zmniejszenie wskaźnika zaludnienia mieszkań oraz zwiększenie powierzchni użytkowej,
- rozwój zabudowy jednorodzinnej i wielorodzinnej,
- realizacja wielkopowierzchniowych centrów handlowo-usługowych,
- zapewnienie powiązań pieszych z terenami zabudowy i zieleni.

**Rysunek 6.** Struktura funkcjonalno-przestrzenna – Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego – kierunki



Źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zambrów [2021].



Zgodnie ze Studium polityka przestrzenna miasta Zambrowa koncentruje się wokół zwiększenia powierzchni terenów produkcyjno-usługowych, poprawy warunków mieszkaniowych, usprawnienia komunikacji drogowej, powiększenia terenów rekreacyjno-wypoczynkowych, ochrony lokalnej przyrody, zwiększaniu ilości oferowanych usług, w tym terenów przeznaczonych pod rozwój zespołów zabudowy usług różnych, z dopuszczeniem wielkopowierzchniowych obiektów o powierzchni sprzedaży powyżej 2000 m<sup>2</sup> oraz eliminowaniu uciążliwych form zabudowy.

### 4.3. Rozmieszczenie planowanych działań w przestrzeni

Zaprezentowane w modelu inwestycje i przedsięwzięcia są wyborem najistotniejszych działań z punktu widzenia rozwoju miasta oraz możliwości współpracy i oddziaływania na obszar Gminy Miejskiej Zambrów. Pominięto inwestycje rozproszone na terenie całego miasta oraz niektóre działania o charakterze nieinfrastrukturalnym i o nie określonej lokalizacji.

Na mapie wskazano zamiast lokalizacji pewnych działań, siedzibę m.in. Urzędu Miasta, Powiatowego Urzędu Pracy jako dysponenta działki na zaplanowaną inwestycję lub koordynatora przedsięwzięć w ramach danego działania.

Aby uzyskać możliwie czytelny obraz rozmieszczenia działań, dla realizacji każdego celu strategicznego sporządzono oddzielną mapę. Na każdej użyto literowych symboli przyporządkowanych wytyczonym celom i kierunkom:

- G – Cel 1. Zambrów miastem rozwijającym się gospodarczo, atrakcyjnym dla inwestorów,
- T – Cel 2. Zambrów miastem o rozwiniętej infrastrukturze technicznej i zagospodarowaniu przestrzennym przyjaznym środowisku,
- S – Cel 3. Zambrów miastem rosnącej jakości życia,
- P – Cel 4. Zambrów prężnym ośrodkiem ponadlokalnym integrującym sąsiednie gminy.



### **Cel 1. Zambrów miastem rozwijającym się gospodarczo, atrakcyjnym dla inwestorów (G)**

#### **G1. Tworzenie warunków do inwestowania w mieście**

**G1.1.** Urządzenie terenów inwestycyjnych pod Długoborzem. Uzbrojenie działek inwestycyjnych oraz budowa drogi dojazdowej w rejonie Rodzinnych Ogródków Działkowych pod Długoborzem.

**G1.2.**<sup>3</sup> Utworzenie Zakładu Aktywizacji Zawodowej dla osób ze stopniem niepełnosprawności. Lokal z zasobów miasta lub działka miejska z przeznaczeniem na budowę budynku, w którym mieściłby się Zakład Aktywizacji Zawodowej.

**G1.3.**<sup>4</sup> Promocja przedsiębiorczości. Stymulowanie powstawania mikroprzedsiębiorstw oraz wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy (promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia, pomoc w zakładaniu działalności gospodarczej).

**G1.4.**<sup>5</sup> Tworzenie warunków dla lokowania punktów usługowo-handlowych przy ciągach pieszo-rowerowych.

**G1.5.**<sup>4</sup> Organizacja konkursów promujących przedsiębiorczość w mieście.

**G1.6.**<sup>4</sup> Rozwój współpracy w triadzie biznes-szkola-administracja. Organizacja staży, klas patronackich oraz stałej współpracy.

**G1.7.**<sup>5</sup> Zachęty do inwestowania w place i budynki opuszczone, zabytkowe, inne nadające się do adaptacji do nowych potrzeb na rzecz biznesu i usług społecznych.

**G1.8.**<sup>6</sup> Rozwój form współpracy samorządu miasta z przedsiębiorcami.

---

<sup>3</sup> Na mapie wskazano zamiast lokalizacji działania, siedzibę Urzędu Miasta, jako dysponenta działki na zaplanowaną inwestycję lub koordynatora przedsięwzięć w ramach działania.

<sup>4</sup> Na mapie wskazano siedzibę Urzędu Miasta oraz PUP, jako koordynatora przedsięwzięć w ramach działania.

<sup>5</sup> Na mapie wskazano siedzibę Urzędu Miasta jako inicjatora działań i dysponenta nieruchomości oraz lokalizację terenów inwestycyjnych.

<sup>6</sup> Na mapie wskazano siedzibę Urzędu Miasta jako inicjatora działań.

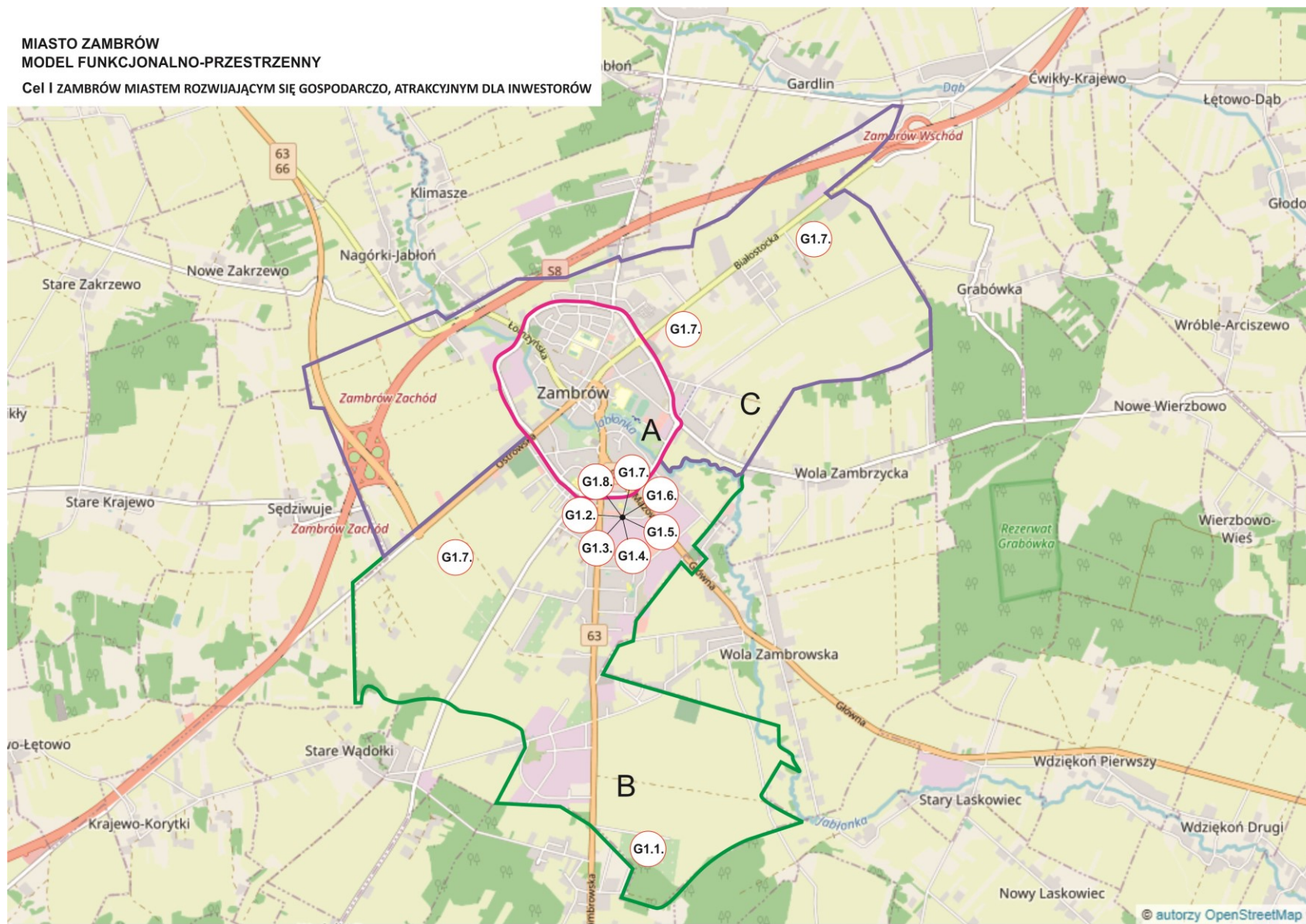




## Strategia Rozwoju Miasta Zambrów

### MIASTO ZAMBRÓW MODEL FUNKCJONALNO-PRZESTRZENNY

Cel I ZAMBRÓW MIASTEM ROZWIJAJĄCYM SIĘ GOSPODARCZO, ATRAKYJNYM DLA INWESTORÓW





### **Cel 2. Zambrów miastem o rozwiniętej infrastrukturze technicznej i zagospodarowaniu przestrzennym przyjaznych środowisku (T)**

#### **T1. Poprawa jakości i rozbudowa infrastruktury drogowej**

**T1.1.** Budowa dróg wraz z uzbrojeniem w rejonie ulic Żytniej, Łomżyńskiej i Świerkowej oznaczonych w planie zagospodarowania przestrzennego jako KDL2, KDL3, KDP1, KDP3.

**T1.2.** Połączenie ul. Grabowskiej z ul. Pileckiego poprzez budowę dróg 04 KD-L, 06 KD-L i 011 KD-L.

**T1.3.** Kontynuacja budowy drogi 08 KD na terenach inwestycyjnych przy ul. Białostockiej (ul. Przemysłowa).

**T1.4.** Budowa ul. Kolejowej, ul. Kulbata, ul. Łanowej, przedłużenia ul. Pułaskiego (05 KD).

**T1.5.** Budowa skrzyżowania z DK nr 63 z drogą prowadzącą do Rodzinnych Ogródków Działkowych i nowych terenów inwestycyjnych.

**T1.6.** Rozbudowa systemu ścieżek rowerowych.

**T1.7.** Rozbudowa ul. Stokrotki i ul. Sadowej.

**T1.8.** Połączenie drogowe (nowotworzone) od ul. Ogrodowej do ul. Wądołkowskiej.

#### **T2. Tworzenie warunków do rozwoju budownictwa oraz poprawa istniejącej substancji mieszkaniowej**

**T2.1.** Budowa trzech budynków mieszkalnych „czynszowych” wraz z zagospodarowaniem. Budowa obejmie 120 mieszkań (40 mieszkań w każdym budynku).

#### **T3. Modernizacja i rozbudowa sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, ciepłej, gazowej oraz systemu gospodarki odpadami**

**T3.1.** Budowa sieci kanalizacyjnej w ul. Białostockiej i Polnej (o długości 5 km).

**T3.2.** Przebudowa Stacji Uzdatniania Wody przy ul. Papieża Jana Pawła II 5 w Zambrowie.

**T3.3.** Budowa sieci wodociągowej w ul. Białostockiej i Polnej (o długości 2 km) oraz w ul. Polowej i Ostrowskiej (o długości 1,5 km).

**T3.4.** Likwidacja części grupowego węzła ciepłego przy ul. Legionowej i montaż 14 indywidualnych węzłów ciepłych w celu poprawy efektywności energetycznej.



**T3.5.** Optymalizacja pracy sieci ciepłej na terenie miasta Zambrów. Wymiana magistralnej sieci ciepłej w celu zmniejszenia strat energii ciepłej podczas przesyłania i poprawy niezawodności miejskiego systemu ciepłowniczego.

### **T4. Poprawa funkcjonalności przestrzennej**

**T4.1.** Rozbudowa i powiększenie zbiornika retencyjnego – zalewu miejskiego w Zambrowie.

**T4.2.** Rewitalizacja centrum miasta Zambrowa (pl. Sikorskiego, Mickiewicza, Kościuszki, Łomżyńska, Wilsona).

**T4.3.** Opracowanie zmiany studium uwarunkowań oraz MPZP na ul. Białostocką w celu udostępnienia terenu ok. 29 ha pod zabudowę mieszkaniową.

**T4.4.** Opracowanie MPZP na ul. Wądołkowską i ul. Ogrodową w celu udostępnienia terenu ok. 19 ha pod zabudowę mieszkaniową.

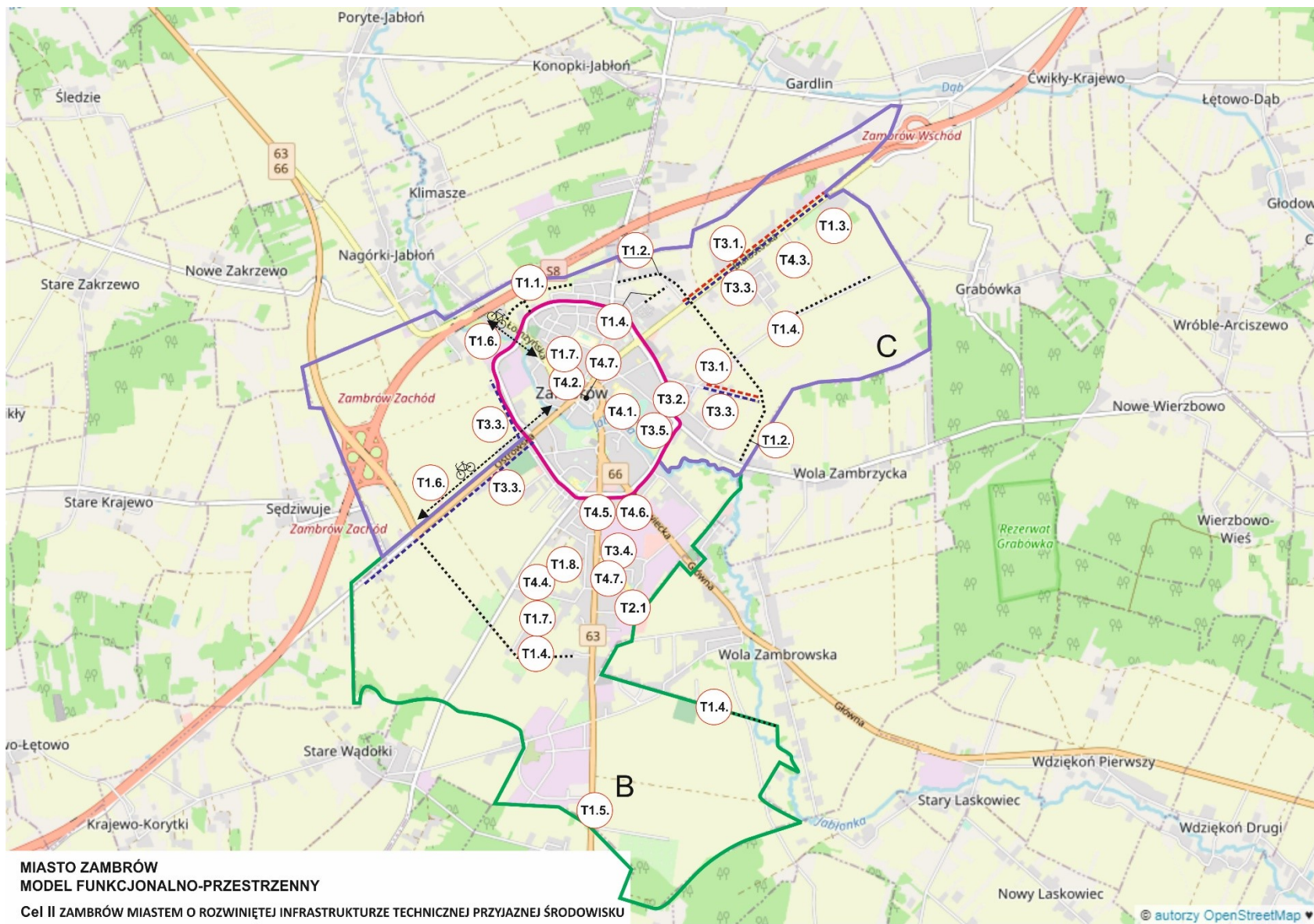
**T4.5.** Stopniowa digitalizacja urzędu i zachęcanie petentów do zdalnego dostępu do załatwiania spraw administracyjnych.

**T4.6.** Uczestnictwo kadry administracyjnej w szkoleniach dotyczących kształtowania polityki przestrzennej w samorządach lokalnych.

**T4.7.** Wykorzystanie instrumentu GPR (Gminny Program Rewitalizacji) do kształtowania przestrzeni miejskiej.



## Strategia Rozwoju Miasta Zambrów





### **Cel 3. Zambrów miastem rosnącej jakości życia (S)**

#### **S1. Rewitalizacja społeczna**

**S1.1.** Utworzenie Klubu Seniora na Koszarach.

**S1.2.** Rozwój usług społecznych w mieście Zambrów oferowanych przez Klub Seniora w Zambrowie (przy ul. Łomżyńskiej).

**S1.3.** Cykl działań edukacyjnych dla dzieci i młodzieży pt. „Edukacja ekologiczna”.

#### **S2. Rozwój form opieki zdrowotnej**

**S2.1.** Utworzenie Centrum Rehabilitacji Medycznej.

**S2.2.** Budowa infrastruktury społecznej (za szpitalem).

#### **S3. Rozwój bazy rekreacyjno-sportowej**

**S3.1.** Termomodernizacja, remont oraz montaż instalacji fotowoltaicznej na budynku Pływalni Miejskiej „Delfin” w Zambrowie.

Budowa zewnętrznego basenu rekreacyjnego, brodzika dla dzieci, wodnego placu zabaw, zaplecza sanitarnego, budynku technicznego, podziemnej komory technologicznej oraz zbiorników przelewowych przy krytej Pływalni Miejskiej „Delfin” w Zambrowie.

Zadaszenie i modernizacja lodowiska odkrytego przy budynku Pływalni Miejskiej. Wykonanie konstrukcji zadaszenia lodowiska, naprawa agregatu chłodniczego, wymiana układu chłodzenia i nawierzchni.

**S3.2.** Budowa kortów tenisowych w Zambrowie.

**S3.3.** Budowa górki saneczkowej i skateparku na terenach rekreacyjnych w Zambrowie.

**S3.4.** Zagospodarowanie terenu nad zalewem w Zambrowie. Budowa budynku gastronomicznego, tężni, fontanny, ciągów komunikacyjnych.

**S3.5.** Zagospodarowanie rekreacyjne i przyrodnicze terenu przy zalewie miejskim w Zambrowie.

#### **S4. Tworzenie miejsc kulturalnego spędzania czasu i ochrona dziedzictwa kulturowego**

**S4.1.** Rozbudowa budynku Miejskiego Ośrodka Kultury (od strony miejskiej biblioteki publicznej w Zambrowie ul. Wyszyńskiego 2) o salę baletową, salę muzyczną z infrastrukturą techniczną oraz mini amfiteatr.

**S4.2.** Rozbudowa kawiarni Cafe Muza o taras zewnętrzny wraz z infrastrukturą.



**S4.3.** Powiększenie biblioteki miejskiej.

**S4.4.** Utworzenie Muzeum w Zambrowie poprzez przekształcenie istniejącej placówki Regionalnej Izby Historycznej w muzeum samorządowe. Zakup mebli ekspozycyjnych i stworzenie ekspozycji wraz z monitoringiem.

### **S5. Podnoszenie standardu bazy oświatowej**

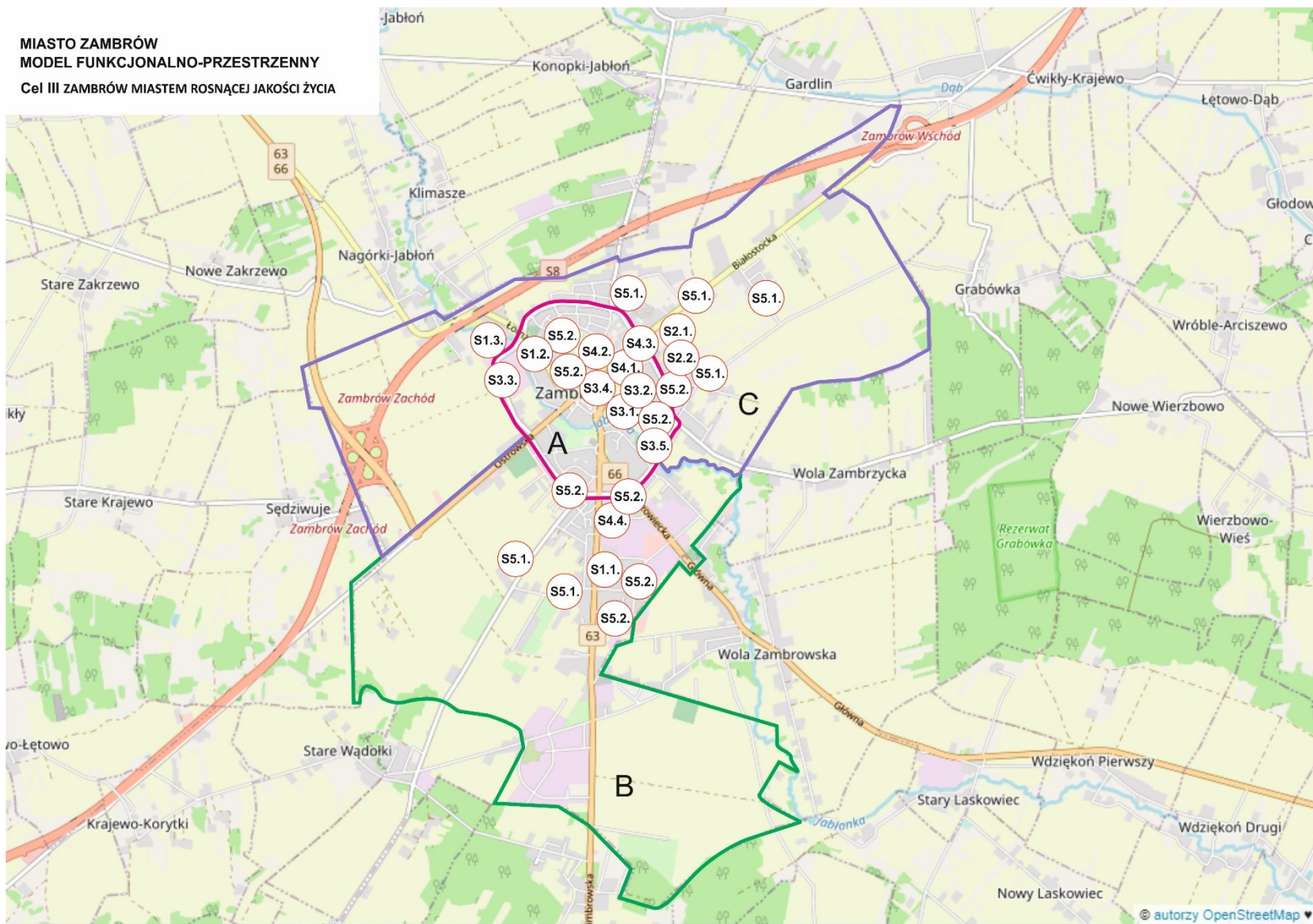
**S5.1.** Utworzenie nowych przedszkoli wraz z pełną infrastrukturą i zagospodarowaniem w Zambrowie. Planuje się utworzenie między innymi przedszkoli przy ulicach Ogrodowej i Wądołkowskiej oraz ulicach Koseckiego, Białostockiej, Wiśniowej, Łanowej.

**S5.2.** Kompleksowa modernizacja budynków oświatowych – Miejskich Przedszkoli Nr 1, 3, 4, 5, 6 i Szkół Podstawowych Nr 3, 4, 5 w Zambrowie.



## Strategia Rozwoju Miasta Zambrów

MIASTO ZAMBRÓW  
MODEL FUNKCJONALNO-PRZESTRZENNY  
Cel III ZAMBRÓW MIASTEM ROSNĄCEJ JAKOŚCI ŻYCIA





### **Cel 4. Zambrów prężnym ośrodkiem ponadlokalnym integrującym sąsiednie gminy (P)**

#### **P1. Prowadzenie wspólnych inwestycji z powiatem i sąsiednimi gminami i podmiotami zewnętrznymi**

**P1.1.** Lobbing na rzecz przyspieszenia budowy południowej obwodnicy Zambrowa.

**P1.2.** Budowa ścieżek rowerowych we współpracy z sąsiednimi gminami.

#### **P2. Rozwój zorganizowanych form współdziałania ponadlokalnego i wspólnej promocji**

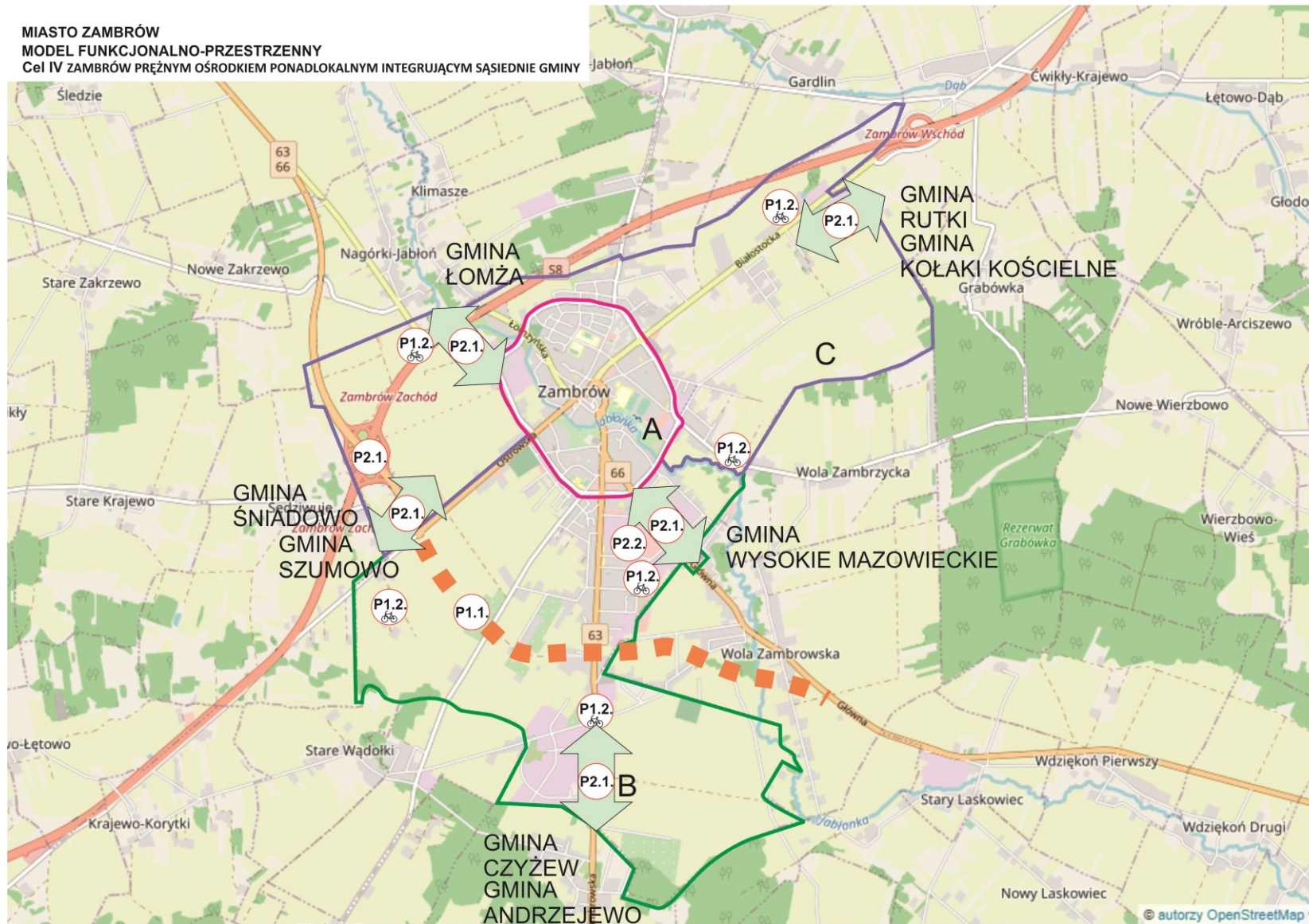
**P2.1.** Poprawa powiązań i dostępności komunikacyjnej pomiędzy miastem i sąsiednimi gminami.

**P2.2.** Opracowanie zasad współpracy strategicznej i planowania strategicznego z gminą wiejską Zambrów.





## Strategia Rozwoju Miasta Zambrów





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

Rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej obszaru miasta są wynikiem przeprowadzonych analiz i ściśle związane z założonymi celami i kierunkami rozwoju miasta. Są one spójne z dokumentami wewnętrznymi jak Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego jak też dokumentami na poziomie wojewódzkim: Planem zagospodarowania przestrzennego województwa podlaskiego.

Dzięki prawidłowemu zaplanowaniu oraz zagospodarowaniu przestrzeni, skutecznie chronione są walory przyrodnicze miasta, sprawnie rozwijane są jego układy urbanistyczne oraz sieci transportowe.

Zauważalny jest stały wzrost obszarów objętych miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego. W 2020 roku według BDL miejscowe plany pokrywały prawie 14% powierzchni miasta, przy czym ściśle centrum miasta zawarte w strefie A posiada wyższy procentowy udział objęcia MPZP.

Polityka przestrzenna miasta Zambrowa koncentruje się wokół zwiększenia powierzchni terenów produkcyjno-usługowych, poprawy warunków mieszkaniowych, usprawnienia komunikacji drogowej, powiększenia terenów rekreacyjno-wypoczynkowych, ochrony lokalnej przyrody, zwiększania ilości oferowanych usług w tym terenów przeznaczonych pod rozwój zespołów zabudowy usług różnych, z dopuszczeniem wielkopowierzchniowych obiektów o powierzchni sprzedaży powyżej 2000 m<sup>2</sup> oraz eliminowania uciążliwych form zabudowy.

Zambrów jest określony w Planie zagospodarowania przestrzennego województwa podlaskiego jako ośrodek z infrastrukturą funkcji ponadlokalnych – ponadstandardowych, wynikającą z walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego, dostępności komunikacyjnej oraz potencjału zagospodarowania i możliwości jego rozwoju, z zakresu: przemysłu mleczarskiego, produkcji i usług.

Jako ośrodek sieci osadniczej posiada funkcje standardowe publiczne wynikające ze statusu administracyjnego oraz gospodarczego i mieszkalnictwa, zaś dominujące ponadstandardowe funkcje to: usług publicznych i aktywności gospodarczej.

Przez Zambrów prowadzą szlaki: kulturowy i turystyczny – Transgraniczny szlak dominikański oraz turystyczny szlak drogowy (droga krajowa nr 8) o znaczeniu międzynarodowym. Przez Zambrów przebiegają szlaki projektowane: Szlak architektury sakralnej pogranicza mazowiecko-podlaskiego, Szlak gotyku mazowieckiego.

Przebieg ruchu tranzytowego przez centrum miasta, obecnie częściowo wyeliminowany poprzez północną obwodnicę, znacznie pogarsza jakość życia mieszkańców oraz ogranicza możliwości rewitalizacji strefy centrum miasta. Optymalna redukcja ruchu nastąpi po zbudowaniu obwodnicy południowej. Tereny zurbanizowane zwłaszcza w centrum wymagają



doinwestowania, w tym również zagospodarowania wolnej tkanki osiedli mieszkaniowych. Istnieje pewien niedostatek zagospodarowanych terenów zielonych oraz powiązań tych terenów z osiedlami mieszkaniowymi.

Motorem zmian i rozwoju miasta jest jego położenie na szlaku komunikacyjnym drogi międzynarodowej nr 8. Miasto posiada również znaczne obszary, które mogą zostać przeznaczone na rozwój mieszkalnictwa i inwestycje.

Zalecane są poniższe rekomendacje zgodne ze Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, prowadzące do zaspokojenia potrzeb mieszkańców i rozwoju struktury przestrzennej miasta:

- zwiększenie atrakcyjności centrum miasta wraz z eliminacją ruchu tranzytowego,
- zagospodarowanie wolnej tkanki osiedli mieszkaniowych,
- zwiększenie programu usługowego wśród zabudowy wielofunkcyjnej (śródmieście) oraz realizacja wielkopowierzchniowych centrów handlowo-usługowych,
- zwiększenie programu usługowego w centrum dzielnicy południowej, a także uzupełnienia i modernizacje,
- rozwój zabudowy jednorodzinnej i wielorodzinnej, mieszkań „czynszowych”,
- ochrona ciągłości i wzbogacanie walorów ekologicznych, krajobrazowych i rekreacyjnych, ochrona dolin rzek,
- tworzenie powiązań i dostępności terenów cennych przyrodniczo i kulturowo z osiedlami mieszkaniowymi poprzez budowę ścieżek rowerowych i ciągów pieszo-rowerowych, deptaków, wytyczanie szlaków turystycznych,
- kontynuacja inwestowania w rozbudowę i modernizację istniejącej infrastruktury: sieci kanalizacji sanitarnej, wodociągowej, gazowej, telekomunikacyjnej, elektroenergetycznej, w oczyszczalnię ścieków, stacje uzdatniania wody, w system gospodarki odpadami,
- wykorzystanie potencjału naturalnych i sztucznych zbiorników wodnych do rozwoju atrakcyjnej infrastruktury rekreacyjno-wypoczynkowej: rzek oraz zbiornika retencyjnego – zalewu miejskiego,
- koncentracja terenów aktywności gospodarczej uciążliwej w pobliżu obwodnic z zachowaniem wystarczającej izolacji od terenów mieszkaniowych np. zielenią, usługami nieuciążliwymi,
- wspieranie rozwoju usług społecznych, form opieki zdrowotnej i bazy sportowo-rekreacyjnej,
- rozbudowa bazy infrastruktury kulturalnej i podnoszenie standardu bazy oświatowej,
- rozwój zorganizowanych form współdziałania ponadlokalnego i wspólnej promocji między miastem, gminą wiejską Zambrów i sąsiednimi gminami,
- polityka przestrzenna powinna być prowadzona z poszanowaniem zasobów, co oznacza, że należy chronić dobre jakościowo gleby poprzez zdjęcie wierzchniej warstwy gleby oraz wykorzystanie jej w ogrodnictwie lub do zagospodarowania terenów rekultywowanych.



## 5. Obszary strategicznej interwencji

### 5.1. Obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa

Ważnym aspektem realizacji strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego na każdym szczeblu (lokalnym, regionalnym, krajowym) jest integracja celów, zasobów, potencjałów, potrzeb rozwojowych i koncentracja interwencji w obszarach, gdzie są skumulowane największe problemy i jednocześnie istnieją szanse rozwojowe. Takie podejście wymaga terytorialnej charakterystyki oraz wyznaczenia obszarów strategicznej interwencji (OSI).

SRWP 2030 wyróżnia wiele OSI, w tym dwa, w których mieści się obszar gminy Miasto Zambrów:

- 1) „Miasta średnie, tracące funkcje społeczno-gospodarcze”. Są to miasta powyżej 20 tys. mieszkańców z wyłączeniem miast wojewódzkich oraz mniejsze, z liczbą ludności pomiędzy 15-20 tys. mieszkańców, będące stolicami powiatów, w których występuje utrata funkcji w następujących obszarach: gospodarczych funkcji kontrolnych, przemysłowych, turystycznych, handlowych, kultury, dostępności do szkolnictwa wyższego oraz zagrożenia depopulacją.

Każde z tych miast charakteryzuje się innym stopniem nasilenia problemów społeczno-gospodarczych oraz różnymi wskaźnikami utraty funkcji. Dlatego zakres działań będzie dostosowany do potrzeb danego miasta i funkcji przez nie pełnionych. W przypadku tego OSI zestaw działań interwencyjnych powinien obejmować:

- odbudowę bazy gospodarczej miast,
- wzmocnienie ich roli jako centrów aktywności społecznej i gospodarczej.

Szczególne znaczenie będą tutaj odgrywać działania, które pobudzą rozwój przedsiębiorczości (cel operacyjny 1.3. Lokalna przedsiębiorczość), rozwiną kształcenie i szkolenia zawodowe (cel operacyjny 2.1. Kompetentni mieszkańcy), w szczególności w sektorach wpisujących się w zdefiniowane specjalizacje danego obszaru powiązanego funkcjonalnie oraz zaktywizują lokalną społeczność na rzecz pobudzania rozwoju.

Istotne znaczenie powinny też mieć działania realizujące cel operacyjny 3.1. Dobre zarządzanie, a także cel operacyjny 2.3. Przestrzeń wysokiej jakości. Należy im dedykować także kompleksowe działania realizowane w celu operacyjnym 3.4. Gościnny region, które zwiększą ich atrakcyjność osiedleńczą oraz przyciągną zewnętrzne zasoby.

- 2) „Miasta powiatowe”. Ta grupa miast obejmuje ośrodki, które pełnią funkcje ponadlokalne i stanowią istotne zaplecze społeczno-gospodarcze dla społeczności gmin sąsiadujących, głównie otaczających je gmin wiejskich. W ośrodkach powiatowych



rozwijają się przede wszystkim przemysł przetwórczy (m.in. spożywczy i drzewny) oraz usługi nastawione na obsługę otaczających gmin. Realia społeczno-gospodarcze miast powiatowych są pierwotną przyczyną regresu rozwoju. Niskie PKB wytwarzane w poszczególnych powiatach, przekłada się na dość niskie przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto. Wiąże się z tym niska skłonność miejscowej ludności do przedsiębiorczości.

W efekcie słaby rozwój przemysłu i oparcie się w praktyce na pojedynczych branżach sprawia, że ludzie w wieku produkcyjnym, o poszukiwanych na rynku pracy kwalifikacjach, migrują do większych ośrodków.

W zaistniałej sytuacji konieczne zatem jest dostarczenie tym miastom pewnego impulsu rozwojowego, którym może być zachęcanie miejscowych przedsiębiorców do podejmowania działań proinnowacyjnych.

W miastach powiatowych szczególne znaczenie należy przypisywać rozwojowi lokalnej przedsiębiorczości (cel operacyjny 1.3), powiązanej z dostosowywaniem kompetencji mieszkańców (cel operacyjny 2.1) oraz z ich aktywizacją (cel operacyjny 2.2). Obok zachęt i bodźców kierowanych do przedsiębiorców i osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej, należy w dalszym ciągu inwestować w infrastrukturę dostępową, tzn. wysokoprzepustowe sieci teleinformatyczne, jak i dobrej jakości drogi oraz linie kolejowe, które poprawią dostępność wewnętrzną i zewnętrzną ośrodków powiatowych, ale także w infrastrukturę zapewniającą wysoką jakość usług publicznych świadczonych na poziomie powiatu (cel operacyjny 2.3. Przestrzeń wysokiej jakości). Takie działania niewątpliwie uruchomią potencjał endogeniczny każdego miasta.

## 5.2. Obszary strategicznej interwencji kluczowe dla miasta

W ramach prac nad Strategią nie wyznaczono dodatkowych obszarów strategicznej interwencji dla miasta Zambrów poza tymi, które zostały wskazane w Strategii Województwa Podlaskiego 2030 (SRWP 2030).



## 6. Zgodność ze strategią rozwoju kraju i województwa oraz ze strategią rozwoju ponadlokalnego

Cele Strategii powinny charakteryzować się zgodnością z celami dokumentów strategicznych na poziomie krajowym, regionalnym i ponadlokalnym. Zapewnia to spójność i koncentrację wysiłków rozwojowych różnych poziomów administracji rządowej i samorządowej.

Dokonano oceny zgodności celów rozwoju miasta Zambrów z celami zapisanymi w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 (SRWP 2030) oraz w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego do 2030 (KSRR 2030). Nie dokonano porównania zgodności celów rozwoju miasta Zambrów z Programem rozwoju powiatu zambrowskiego, gdyż ten obowiązywał do 2020 roku, a jego zaktualizowana wersja jeszcze nie powstała.

Analizę zgodności przeprowadzono na poziomie celów strategicznych oraz celów operacyjnych (kierunków działań). Wykazano zgodność Strategii z wieloma celami operacyjnymi SRWP 2030 oraz KSRR 2030.



**Tabela 2.** Zgodność Strategii rozwoju miasta Zambrów na lata 2022-2032 z KSRR 2030

Cele Strategii	Cel 1. ZAMBRÓW MIASTEM ROZWIJAJĄCYM SIĘ GOSPODARCZO, ATRAKCYJNYM DLA INWESTORÓW	Cel 2. ZAMBRÓW MIASTEM O ROZWINIĘTEJ INFRASTRUKTURZE TECHNICZNEJ I ZAGOSPODAROWANIU PRZESTRZENNYM PRZYJAZNYCH ŚRODOWISKU	Cel 3. ZAMBRÓW MIASTEM ROSNĄCEJ JAKOŚCI ŻYCIA	Cel 4. ZAMBRÓW PRĘŻNYM OŚRODKIEM PONADLOKALNYM INTEGRUJĄCYM SĄSIEDNIE GMINY
<b>Cele KSRR 2030</b>				
<b>Cel 1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym</b>				
1.1. Wzmacnianie szans rozwojowych obszarów słabszych gospodarczo	XXX	XXX	XX	XX
1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału rozwojowego miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze	XXX	XXX	XXX	XX
1.3. Przyspieszenie transformacji profilu gospodarczego Śląska				
1.4. Przeciwdziałanie kryzysom na obszarach zdegradowanych				
1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów	XXX	XXX	XXX	
<b>Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych</b>				
2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego			XXX	
2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym	XXX	XX	X	X
2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach	XX			
<b>Cel 3. Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie</b>				
3.1. Wzmacnianie potencjału administracji na rzecz zarządzania rozwojem	X	X	X	
3.2. Wzmacnianie współpracy i zintegrowanego podejścia do rozwoju na poziomie lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym		XX		X
3.3. Poprawa organizacji świadczenia usług publicznych			XXX	XX
3.4. Efektywny i spójny system finansowania polityki regionalnej				

X - słaba i/lub pośrednia zgodność; XX - silna lub bezpośrednia zgodność; XXX - silna i bezpośrednia zgodność.

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 3. Zgodność Strategii Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032 z SRWP 2030**

Cele Strategii  Cele SRWP 2030	Cel 1. ZAMBRÓW MIASTEM ROZWIJAJĄCYM SIĘ GOSPODARCZO, ATRAKCYJNYM DLA INWESTORÓW	Cel 2. ZAMBRÓW MIASTEM O ROZWINIĘTEJ INFRASTRUKTURZE TECHNICZNEJ I ZAGOSPODAROWANIU PRZESTRZENNYM PRZYJAZNYCH ŚRODOWISKU	Cel 3. ZAMBRÓW MIASTEM ROSNĄCEJ JAKOŚCI ŻYCIA	Cel 4. ZAMBRÓW PRĘŻNYM OSRODKIEM PONADLOKALNYM INTEGRUJĄCYM SĄSIEDNIE GMINY
<b>Cel strategiczny 1. Dynamiczna gospodarka</b>				
1.1. Przemysty przyszłości	XX	X		
1.2. Podlaski system otwartych innowacji				
1.3. Lokalna przedsiębiorczość	XXX	XX	X	X
1.4. Rewolucja energetyczna i gospodarka obiegu zamkniętego		X		
1.5. E-podlaskie		X		
<b>Cel strategiczny 2. Zasobni mieszkańcy</b>				
2.1. Kompetentni mieszkańcy	X		XX	
2.2. Aktywni mieszkańcy	X		XX	X
2.3. Przestrzeń wysokiej jakości		XXX	X	
<b>Cel strategiczny 3. Partnerski region</b>				
3.1. Dobre zarządzanie	X			X
3.2. Kapitał społeczny			XX	
3.3. Partnerstwa międzynarodowe i ponadregionalne	X			XXX
3.4. Gościnnie region				X

X - słaba i/lub pośrednia zgodność; XX - silna lub bezpośrednia zgodność; XXX - silna i bezpośrednia zgodność.

Źródło: opracowanie własne.





## 7. System realizacji

### 7.1. Zasady realizacji

Proces wdrażania Strategii będzie przebiegał zgodnie z kilkoma kluczowymi zasadami, wśród których znajdują się: partycypacja i partnerstwo, otwartość, zintegrowana aktywność, transparentność, determinacja, elastyczność reagowania, efektywność, a także priorytet finansowania dla programów i projektów wpisanych wprost do strategii oraz tych, które z niej bezpośrednio wynikają, dotyczący zarówno budżetu miasta, jak i źródeł zewnętrznych.

Zasada partycypacji i partnerstwa oznacza współpracę i równorzędne traktowanie reprezentantów różnych środowisk i instytucji, przy zachowaniu ich suwerenności, z założeniem stałego dążenia do wzajemnego rozumienia się. Zasada dotycząca otwartości obejmuje tworzenie możliwości uczestnictwa jak największej liczbie osób i organizacji w partnerstwie. Strategia i jej zapisy będą wdrażane z poszanowaniem zintegrowanej aktywności, będącej efektem dzielenia wspólnej wizji rozwoju miasta. Wdrażaniu Strategii będzie towarzyszyć transparentność, czyli przejrzystość działań, założenie dialogu, informowanie i konsultowanie decyzji oraz rozwiązań rozwojowych. Ważną kwestią będzie także determinacja, rozumiana jako konsekwencja i odpowiedzialność we wdrażaniu przyjętych priorytetów i działań.

W procesie implementacji istotna będzie elastyczność reagowania, zakładająca możliwość modyfikacji i dostosowania Strategii w zależności od zmian zachodzących w gminie i jej otoczeniu. Wszelkie działania wdrożeniowe będzie charakteryzować efektywność, oznaczająca dokonywanie takich wyborów sposobu wykorzystania zasobów, który zapewni celowość i oszczędność realizacji działania, przy uzyskaniu najlepszych efektów z poniesionych nakładów.

W procesie wdrażania Strategii priorytet finansowania będzie przypisywany programom i projektom, które zostały wpisane do dokumentu oraz tych, które z niej bezpośrednio wynikają.

### 7.2. System wdrażania

Operatorem realizacji Strategii, głównym inicjatorem całego procesu i koordynatorem działań jest gmina miejska Zambrów. Podmiotem odpowiedzialnym za proces realizacji zapisów dokumentu jest Urząd Miasta Zambrów. Nadzór z ramienia samorządu prowadził będzie Burmistrz Miasta Zambrów.

Do głównych podmiotów biorących udział we wdrażaniu Strategii należy zaliczyć: Burmistrza Miasta Zambrów, Radę Miejską w Zambrówie, Urząd Miasta Zambrów, miejskie jednostki organizacyjne oraz interesariuszy zewnętrznych. Ta ostatnia grupa jest bardzo złożona i obejmuje: inne samorządy i ich jednostki organizacyjne, instytucje państwowe, szkoły i uczelnie, instytucje badawczo-rozwojowe, instytucje otoczenia biznesu, organizacje



branżowe, przedsiębiorstwa, zarządców sieci technicznych, organizacje pozarządowe, instytucje kultury, wspólnoty osiedlowe, służbę zdrowia oraz mieszkańców miasta Zambrów.

Podmioty zaangażowane w proces wdrażania Strategii wraz ze wskazaniem ich głównych zadań w tym procesie zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4.** Podmioty zaangażowane w proces wdrażania dokumentu Strategia Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032 i zakres ich zadań

Podmiot	Zakres działań w procesie wdrażania Strategii Rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032
Burmistrz Miasta Zambrów	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadzór nad realizacją dokumentu,</li><li>• inicjowanie ewentualnych korekt dokumentu,</li><li>• podejmowanie decyzji dotyczących naniesienia zmian lub korekt w dokumencie,</li><li>• zapewnienie środków na realizację działań (środki finansowe wewnętrzne, zewnętrzne)</li></ul>
Rada Miejska	<ul style="list-style-type: none"><li>• przyjęcie dokumentu w formie uchwały,</li><li>• nadzorowanie realizacji dokumentu i osiągania jego celów,</li><li>• rola wspierająca w procesie realizacji i ewaluacji dokumentu,</li><li>• podejmowanie uchwał dotyczących aktualizacji dokumentu na podstawie wniosków z monitoringu i ewaluacji</li></ul>
Urząd Miasta Zambrów	<ul style="list-style-type: none"><li>• realizacja działań zapisanych w dokumencie,</li><li>• monitoring dokumentu,</li><li>• ewaluacja dokumentu,</li><li>• proponowanie aktualizacji dokumentu,</li><li>• udostępnianie informacji o Strategii i promocja dokumentu,</li><li>• koordynacja realizacji i dysponowanie jednostkami organizacyjnymi samorządu na potrzeby realizacji poszczególnych działań,</li><li>• dbałość o spójność programów wykonawczych oraz konkretnych projektów z kierunkami działań i celami zapisanym w dokumencie</li></ul>
Jednostki organizacyjne Miasta Zambrów	<ul style="list-style-type: none"><li>• proponowanie projektów wykonawczych,</li><li>• pozyskiwanie partnerów do realizacji zadań,</li><li>• kreowanie i przyjmowanie propozycji nowych działań, przygotowywanie Urzędowi Miejskiemu informacji do monitorowania i ewaluacji,</li><li>• poszukiwanie źródeł finansowania</li></ul>
Interesariusze zewnętrzni	<ul style="list-style-type: none"><li>• udział w realizacji zadań,</li><li>• partnerstwo w realizacji zadań,</li><li>• korzystanie z efektów zrealizowanych zadań</li></ul>

Zródło: opracowanie własne.

### 7.3. Oczekiwane rezultaty planowanych działań, monitoring i ewaluacja

#### Monitoring

Monitoring ma na celu ocenę stopnia realizacji działań założonych w Strategii w danym momencie czasu, weryfikację zgodności osiągniętych celów z założeniami, a także korygowanie działań, w sytuacji gdy nie przynoszą one zamierzonych efektów lub w sytuacji wystąpienia zmian uniemożliwiających lub utrudniających ich realizację. Monitoring będzie pozwalał także na wcześniejszą diagnozę barier mogących mieć wpływ na realizację działań.

Monitoring realizacji zapisów Strategii będzie prowadzony w trybie corocznym. Koordynatorem monitoringu będzie Urząd Miasta Zambrów, a konkretnie pracownicy Biura Promocji Miasta.



Podstawowy monitoring realizacji Strategii będzie odbywał się na poziomie operacyjnym, każdego roku, poprzez opis stanu realizacji zaplanowanych działań dla każdego z celów i kierunków działań, z podaniem następujących informacji:

- co zostało wykonane (w tym opis realizacji wskaźników przypisanych do kierunku działań),
- w jaki sposób uwzględniono przy realizacji działań opinię interesariuszy,
- jakie są/były bariery związane z realizacją danego działania.

### **Ewaluacja**

Ewaluacja będzie prowadzona na etapie ex-ante, mid-term i ex-post. Ewaluacja dotyczy realizacji Strategii oraz oceny jej wpływu na wszelkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego.

Ewaluacja ex-ante, jest przeprowadzana przed przyjęciem Strategii, a jej celem jest ocena trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji dokumentu.

Ewaluację mid-term należy zrealizować w 2026 roku. Ewaluacja ma za zadanie stwierdzenie czy Strategia spełnia oczekiwania i realizuje założone wskaźniki rezultatu.

Ewaluację ex-post należy zrealizować w 2032 roku. Ten rodzaj ewaluacji ma za zadanie stwierdzenie czy Strategia spełniła oczekiwania i zrealizowano założone wskaźniki rezultatu. Może być także elementem przygotowania nowej Strategii na lata 2032+. W ramach ewaluacji ex-post zaleca się przeprowadzenie analiz i badań w formie zbliżonej do badań wykonanych na etapie przygotowania Strategii, chyba że istotnie zmienią się uwarunkowania funkcjonowania miasta.

Burmistrz na potrzeby ewaluacji mid-term i ex-post powoła Zespół Ewaluacyjny, w skład którego wejdą reprezentanci Urzędu Miasta Zambrów i wybranych jednostek organizacyjnych oraz reprezentanci lokalnych interesariuszy: organizacji pozarządowych, biznesu, lokalni liderzy społeczni.

Aktualizacja dokumentu będzie dokonywana w przypadku, gdy taka potrzeba zostanie określona, na podstawie monitorowania, ewaluacji lub oczekiwań grup interesariuszy.



Tabela 5. Oczekiwane rezultaty i wskaźniki osiągnięcia

Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2020 r.	Wartość docelowa w 2030 r.	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
<b>Cel I. ZAMBRÓW MIASTEM ROZWIJAJĄCYM SIĘ GOSPODARCZO, ATRAKCYJNYM DLA INWESTORÓW</b>							
G1. Tworzenie warunków do inwestowania w mieście	Wzrost przedsiębiorczości	Podmioty gospodarki narodowej na 1000 ludności	GUS	95	100	wzrost	
		Pracujący na 1000 ludności w powiecie zambrówskim	GUS	252	260	wzrost	
		Liczba organizacji bezpośrednio wspierających rozwój przedsiębiorczości	UM Zambrów	3	4	wzrost	
	Przygotowanie terenów inwestycyjnych	Liczba nowych przygotowanych terenów inwestycyjnych [ha]	UM Zambrów	-	3	wzrost	
		Liczba nowych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (inwestorów zagranicznych)	UM Zambrów	-	5	wzrost	
G2. Promocja miasta w kraju i za granicą	Wzrost rozpoznawalności miasta	Liczba organizowanych imprez w ciągu roku na terenie miasta	GUS	33	40	wzrost	
		Liczba członków kół/klubów/sekcji na 1000 mieszkańców	GUS	12,9	18	wzrost	
<b>Cel II. ZAMBRÓW MIASTEM O ROZWINIĘTEJ INFRASTRUKTURZE TECHNICZNEJ I ZAGOSPODAROWANIU PRZESTRZENNYM PRZYJAZNYCH ŚRODOWISKU</b>							
T1. Poprawa jakości i rozbudowa infrastruktury drogowej	Zwiększenie stopnia skomunikowania miasta	Łączna długość dróg gminnych w granicach administracyjnych miasta [km]	Monitor Rozwoju Lokalnego	34,1	40	wzrost	



Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2020 r.	Wartość docelowa w 2030 r.	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
		Ogólna długość dostępnych ścieżek rowerowych [km]	GUS	14,4	20	wzrost	
	Zmniejszenie liczby wypadków drogowych	Liczba wypadków na 100 tys. ludności	SEWiK	31,9	25	wzrost	
T2. Tworzenie warunków do rozwoju budownictwa oraz poprawa istniejącej substancji mieszkaniowej i publicznej	Eliminacja azbestu z budynków	Masa azbestu pozostała do unieszkodliwienia [t]	Baza Azbestowa	1 804	0	spadek	Dane z 2021 roku: <a href="https://www.bazaazbestowa.gov.pl/pl/usuwanie-azbestu/ze-stawienie-statystyczne">https://www.bazaazbestowa.gov.pl/pl/usuwanie-azbestu/ze-stawienie-statystyczne</a>
	Tworzenie lepszych warunków mieszkalnych	Liczba mieszkań przypadająca na 1000 mieszkańców	GUS	371	390	wzrost	
		Liczba oddanych do użytku nowych mieszkań na 1000 mieszkańców	GUS	2,05	3,0	wzrost	
		Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę [m <sup>2</sup> ]	GUS	23,1	24	wzrost	Dane z 2019 roku
	Poprawa jakości powietrza w mieście	Liczba nowych instalacji OZE	UM	-	200	wzrost	
		Liczba nowych wymienionych starych pieców	UM	-	300	wzrost	
		Liczba obiektów prywatnych poddanych rewitalizacji energetycznej	UM	-	400	wzrost	
		Liczba obiektów publicznych poddanych rewitalizacji energetycznej	UM	-	10	wzrost	



Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2020 r.	Wartość docelowa w 2030 r.	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
T3. Modernizacja i rozbudowa sieci wodociągowej, kanalizacyjnej, ciepłej, gazowej oraz systemu gospodarki odpadami	Zapewnienie dostępu do sieci kanalizacyjnej	Korzystający z sieci kanalizacyjnej w % ogółu ludności [%]	GUS	99,28	99,50	wzrost	Dane z 2019 roku
	Zapewnienie dostępu do sieci wodociągowej	Udział osób korzystających z sieci wodociągowej w gminie [%]	GUS	99,46	99,50	wzrost	Dane z 2019 roku
	Nowoczesny system gospodarki odpadami	Odpady komunalne w przeliczeniu na 1 mieszkańca [kg]	GUS	361	320	spadek	
	Wzrost odpadów zebranych selektywnie	Odpady zebrane selektywnie z gospodarstw domowych [t]	GUS	1 612,94	2 500	wzrost	
T4. Poprawa funkcjonalności przestrzennej	Wzrost jakości przestrzeni	Procentowy udział powierzchni objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego [%]	GUS	13,9	20	wzrost	
	Wzrost jakości administracji	Liczba szkoleń pracowników UM w zakresie gospodarki przestrzennej	UM	-	10	wzrost	
	Wykorzystanie instrumentu GPR (Gminny Program Rewitalizacji) do kształtowania przestrzeni miejskiej	Uchwalony GPR	UM	-	1	wzrost	



Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2020 r.	Wartość docelowa w 2030 r.	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
	Przygotowanie terenów pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne	Powierzchnia przygotowanych nowych terenów pod budownictwo wielorodzinne i jednorodzinne [ha]	UM	-	2	wzrost	
	Poprawa dostępności przestrzeni dla osób ze szczególnymi potrzebami	Liczba nowo dostosowanych obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami [szt]	UM	-	10	wzrost	
	Cyfryzacja realizacji usług administracyjnych	Liczba nowych e-usług w obszarze gospodarki przestrzennej	UM	-	2	wzrost	
<b>Cel III. ZAMBRÓW MIASTEM ROSNĄCEJ JAKOŚCI ŻYCIA</b>							
S1. Rewitalizacja społeczna	Rozwój form opieki społecznej	Liczba rodzin korzystających z pomocy społecznej MOPS	MOPS	550	400	spadek	Dane z 2019 roku
		Liczba przyznanych świadczeń z pomocy społecznej z tytułu ubóstwa (liczba osób)	MOPS	838	700	spadek	Dane z 2019 roku
S2. Rozwój form opieki zdrowotnej	Poprawa jakości życia	Liczba przyznanych świadczeń z pomocy społecznej z tytułu długotrwałej lub ciężkiej choroby (liczba osób)	MOPS	171	171	utrzymanie	Dane z 2019 roku
		Ilość udzielonych porad lekarskich w ramach podstawowej opieki zdrowotnej	GUS	181 875	190 000	wzrost	



Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2020 r.	Wartość docelowa w 2030 r.	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
	Spowolnienie pogłębiającego się ujemnego przyrostu naturalnego	Zgony na 1000 ludności	GUS	11,49	10,50	spadek	
		Przyrost naturalny	GUS	-31	0,00	wzrost	
S3. Rozwój bazy rekreacyjno-sportowej	Wysoki poziom uczestnictwa w zajęciach sportowych Rozszerzenie oferty sportowo-rekreacyjnej	Liczba ćwiczących w sekcjach sportowych na 1000 mieszkańców	GUS	29,6	35,0	wzrost	
		Liczba sekcji sportowych	GUS	21	25	wzrost	
S4. Tworzenie miejsc kulturalnego spędzania czasu i ochrona dziedzictwa kulturowego	Wysoki poziom uczestnictwa w imprezach kulturalnych Poprawa czytelnictwa	Liczba uczestników imprez kulturalnych	GUS	10 780	12000	wzrost	
		Czytelnicy bibliotek publicznych na 1000 ludności	GUS	91	100	wzrost	
S5. Podnoszenie standardu bazy oświatowej	Wzrost jakości edukacji	Wyniki egzaminu ósmoklasisty - j. polski	CKE	średnia 59	62	wzrost	Dane z 2021 roku
		Wyniki egzaminu ósmoklasisty - j. angielski	CKE	średnia 66	68	wzrost	Dane z 2021 roku
		Wyniki egzaminu ósmoklasisty - matematyka	CKE	średnia 46	55	wzrost	Dane z 2021 roku
<b>Cel IV. ZAMBRÓW PRĘŻNYM OŚRODKIEM PONADLOKALNYM INTEGRUJĄCYM SĄSIEDNIE GMIN</b>							
P1. Prowadzenie wspólnych inwestycji z powiatem i sąsiednimi gminami i podmiotami zewnętrznymi	Wzrost integracyjnej roli miasta Zambrów jako ośrodka ponadlokalnego	Liczba nowych podpisanych umów dotyczących wspólnych projektów inwestycji z powiatem i sąsiednimi gminami i podmiotami zewnętrznymi	UM Zambrów	-	5	wzrost	





Kierunek działań	Rezultaty	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych	Wartość bazowa w 2020 r.	Wartość docelowa w 2030 r.	Rezultat: wzrost, spadek, utrzymanie	Komentarz
P2. Rozwój zorganizowanych form współdziałania ponadlokalnego i wspólnej promocji	Rozwój form współpracy z otoczeniem zewnętrznym	Liczba nowych form współdziałania ponadlokalnego i wspólnej promocji	UM Zambrów	-	5	wzrost	
		Liczba nowych projektów zrealizowanych z miastami partnerskimi	UM Zambrów	-	5	wzrost	

Źródło: opracowanie własne.



## 7.4. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych

Poniżej zaprezentowano wykaz istniejących w Urzędzie Miasta Zambrów dokumentów wykonawczych.

Tabela 6. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych

Obszar tematyczny	Dokumenty	Linki do dokumentów	Komentarz
Gospodarka przestrzenna	Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Zambrów. Ostatnia aktualizacja – Uchwała nr 172/XXX/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 26 października 2021 r. w sprawie uchwalenia zmiany „Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Zambrów”	<a href="https://bip.zambrow.pl/artyku/uchwala-nr-172-xxx-2021-w-sprawie-uchwalenia-zmiany-studium-uwarunkowan-i-kierunkow-zagospodaro">https://bip.zambrow.pl/artyku/uchwala-nr-172-xxx-2021-w-sprawie-uchwalenia-zmiany-studium-uwarunkowan-i-kierunkow-zagospodaro</a>	Model struktury funkcjonalno-przestrzennej określony w Strategii został opracowany na podstawie aktualnego Studium. Ewentualne dalsze aktualizacje Studium muszą wynikać z atrakcyjności osiedleńczej i inwestycyjnej gminy oraz potrzeby rozbudowy jej infrastruktury społecznej i komunalnej
Gospodarka przestrzenna	Miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego. Plany nie uwzględnione w portalu mapowym: - miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego części miasta Zambrów obejmującej obszar położony w obrębie ulic: Grabowskiej, 71 Pułku Piechoty, Rolniczej, Polnej i Łanowej ograniczony od strony wschodniej granicą miasta Zambrów Uchwała Nr 178/XXXI/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 23 listopada 2021 r. - miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego części miasta Zambrów w rejonie ulicy Aleja Wojska Polskiego oraz południowej granicy miasta, graniczącej z Rodzinnym Ogrodem Działkowym Pod Długoborzem Uchwała Nr 139/XXV/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 23 marca 2021 r.	<a href="https://mzambrow.e-mapa.net/">https://mzambrow.e-mapa.net/</a>  <a href="https://bip.zambrow.pl/artyku/uchwala-nr-178-xxxi-2021-w-sprawie-miejscowego-planu-zagospodarowania-przestrzennego-czesci-mia">https://bip.zambrow.pl/artyku/uchwala-nr-178-xxxi-2021-w-sprawie-miejscowego-planu-zagospodarowania-przestrzennego-czesci-mia</a>  <a href="https://bip.zambrow.pl/artyku/uchwala-nr-139-xxv-2021-w-sprawie-uchwalenia-miejscowego-planu-zagospodarowania-przestrzennego">https://bip.zambrow.pl/artyku/uchwala-nr-139-xxv-2021-w-sprawie-uchwalenia-miejscowego-planu-zagospodarowania-przestrzennego</a>	



Obszar tematyczny	Dokumenty	Linki do dokumentów	Komentarz
Środowisko	Aktualizacja Założeń do Planu Zaopatrzenia Gminy Miasto Zambrów w Ciepło, Energię Elektryczną i Gaz na lata 2019-2034 – Uchwała Nr 109/XX/2020 Rady Miasta Zambrów z dnia 22 września 2020 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-109-xx-2020-w-sprawie-aktualizacji-zalozen-do-planu-zaopatrzenia-gminy-miasto-zambrow-w">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-109-xx-2020-w-sprawie-aktualizacji-zalozen-do-planu-zaopatrzenia-gminy-miasto-zambrow-w</a>	Dokument zaktualizowany i obowiązujący do 2034 roku
Środowisko	Plan gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Miasto Zambrów Uchwała Nr 41/IX/15 Rady Miasta Zambrów z dnia 30 czerwca 2015 r. w sprawie uchwalenia Planu gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Miasto Zambrów Uchwała Nr 171/XXX/17 Rady Miasta Zambrów z dnia 12 września 2017 r. o zmianie uchwały w sprawie uchwalenia Planu gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Miasto Zambrów	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-41-ix-15">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-41-ix-15</a>  <a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-171-xxx-17">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-171-xxx-17</a>	Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie zakresu działań możliwych do realizacji w związku z ograniczeniem zużycia energii oraz zmniejszeniem emisji zanieczyszczeń i gazów do atmosfery. Dokument stracił aktualność i należałoby go zaktualizować
Środowisko	Program Ochrony Środowiska dla Miasta Zambrów na lata 2021-2024 z perspektywą do 2028 roku przyjęty uchwałą Uchwała Nr 132/XXIII/2020 Rady Miasta Zambrów z dnia 29 grudnia 2020 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-132-xxiii-2020-w-sprawie-przyjecia-programu-ochrony-srodowiska-dla-miasta-zambrow-na">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-132-xxiii-2020-w-sprawie-przyjecia-programu-ochrony-srodowiska-dla-miasta-zambrow-na</a>	Dokument obowiązujący
Środowisko	Program usuwania wyrobów zawierających azbest z terenu gminy Miasto Zambrów Uchwała Nr 197/XXXV/18 Rady Miasta Zambrów z dnia 30 stycznia 2018 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-197-xxxv-18">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-197-xxxv-18</a>	Dokument obowiązujący
Polityka społeczna	Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Miasta Zambrów na lata 2021-2030 Uchwała Nr 149/XXV/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 23 marca 2021 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-149-xxv-2021-w-sprawie-przyjecia-strategii-rozwiazywania-problemow-spoecznych-miast">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-149-xxv-2021-w-sprawie-przyjecia-strategii-rozwiazywania-problemow-spoecznych-miast</a>	Dokument obowiązujący, część diagnostyczna w zakresie sfery społecznej spójna ze Strategią Rozwoju Miasta Zambrów do 2032 roku
Polityka społeczna	Zambrowski Programu Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowym na 2022 rok Uchwała Nr 180/XXXI/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 23 listopada 2021 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-180-xxxi-2021-w-sprawie-zambrowskiego-programu-profilaktyki-i-rozwiazywania-problemo">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-180-xxxi-2021-w-sprawie-zambrowskiego-programu-profilaktyki-i-rozwiazywania-problemo</a>	Dokument opracowywany corocznie
Polityka społeczna	Program Przeciwdziałania Narkomanii w Zambrowie na lata 2021-2030 Uchwała Nr 148/XXV/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 23 marca 2021 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-148-xxv-2021-w-sprawie-uchwalenia-programu-przeciwdzialania-narkomanii-w-zambrowie-n">https://bip.zambrow.pl/artykul/uchwala-nr-148-xxv-2021-w-sprawie-uchwalenia-programu-przeciwdzialania-narkomanii-w-zambrowie-n</a>	Dokument obowiązujący



Obszar tematyczny	Dokumenty	Linki do dokumentów	Komentarz
Polityka społeczna	Program współpracy Miasta Zambrów z organizacjami pozarządowymi na 2022 r. Uchwała Nr 177/XXX/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 26 października 2021 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-177-xxx-2021-w-sprawie-programu-wspolpracy-miasta-zambrow-z-organizacjami-pozarzadow">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-177-xxx-2021-w-sprawie-programu-wspolpracy-miasta-zambrow-z-organizacjami-pozarzadow</a>	Dokument opracowywany corocznie
Polityka społeczna	Gminny Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie w Mieście Zambrów na lata 2016-2025 Uchwała Nr 85/XV/16 Rady Miasta Zambrów z dnia 22 marca 2016 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-85-xv-16">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-85-xv-16</a>	Dokument obowiązujący
Polityka społeczna	Program Wspierania Rodziny w Mieście Zambrów na lata 2022-2024. Uchwała Nr 196/XXXIII/2022 Rady Miasta Zambrów z dnia 25 stycznia 2022 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-196-xxxiii-2022-w-sprawie-programu-wspierania-rodziny-w-miescie-zambrow-na-lata-2022">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-196-xxxiii-2022-w-sprawie-programu-wspierania-rodziny-w-miescie-zambrow-na-lata-2022</a>	Dokument obowiązujący
Infrastruktura	Program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy Miasta Zambrów na lata 2018-2022 Uchwała Nr 229/XLI/18 Rady Miasta Zambrów z dnia 26 czerwca 2018 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-229-xli-18-w-sprawie-uchwalenia-wieloletniego-programu-gospodarowania-mieszkaniowym">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-229-xli-18-w-sprawie-uchwalenia-wieloletniego-programu-gospodarowania-mieszkaniowym</a>	Zakres obowiązywania dokumentu kończy się w grudniu 2022 roku
Finanse	Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Zambrów na lata 2022-2025 Uchwała Nr 183/XXXII/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 28 grudnia 2021 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-183-xxxii-2021-w-sprawie-uchwalenia-wieloletniej-prognozy-finansowej-miasta-zambrow">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-183-xxxii-2021-w-sprawie-uchwalenia-wieloletniej-prognozy-finansowej-miasta-zambrow</a>	Dokument obowiązujący
Rozwój lokalny	Lokalny Program Rewitalizacji Gminy Miasta Zambrów na lata 2017-2022 Uchwała Nr 185/XXXI/17 Rady Miasta Zambrów z dnia 185/XXXI/17 z dnia 24 października 2017 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-185-xxxi-17">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-185-xxxi-17</a>	Zakres obowiązywania dokumentu kończy się w grudniu 2022 roku
Gospodarka komunalna	Program opieki nad zwierzętami bezdomnymi oraz zapobiegania bezdomności zwierząt na terenie Miasta Zambrów na rok 2022 r. Uchwała Nr 193/XXXIII/2022 Rady Miasta Zambrów z dnia 25 stycznia 2022 r.	<a href="https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-193-xxxiii-2022-w-sprawie-przyjecia-programu-opieki-nad-zwierzetami-bezdomnymi-oraz">https://bip.zambrow.pl/artylku/uchwala-nr-193-xxxiii-2022-w-sprawie-przyjecia-programu-opieki-nad-zwierzetami-bezdomnymi-oraz</a>	Dokument jednoroczny
Zabytki	Program Opieki nad Zabytkami Miasta Zambrów na lata 2016-2019 Uchwała Nr 115/XX/16 Rady Miasta Zambrów z dnia 25 października 2016	<a href="https://bip.zambrow.pl/pliki/zambrow/zalaczniki/1492/115-xx-16-opieka-nad-zabytkami.pdf">https://bip.zambrow.pl/pliki/zambrow/zalaczniki/1492/115-xx-16-opieka-nad-zabytkami.pdf</a>	Dokument należy zaktualizować, bo zakres jego obowiązywania minął w 2019 roku

Zródło: opracowanie własne.



## 8. Ramy finansowe i źródła finansowania

### 8.1. Ramy finansowe

Ramy finansowe obejmują szacunkową wysokość wydatków przeznaczonych na realizację ujętych w Strategii działań i jednocześnie potwierdzają możliwość ich realizacji. Ramy finansowe są uzależnione od zakresu działań, horyzontu czasowego Strategii, kondycji finansowej miasta i wynikających z niej możliwości inwestycyjnych oraz założeń długofalowej polityki finansowej i inwestycyjnej. Podstawę do określenia ram finansowych stanowi analiza dotychczasowych dochodów i wydatków, w tym analiza potencjału inwestycyjnego miasta.

W okresie 2010-2021 dochody budżetu miasta rosły systematycznie od ok. 52 mln w 2010 roku do ok. 118 mln w 2021 roku. Wzrost dochodów od 2014 roku był stabilny, na poziomie ok. 10% rok do roku. W tym samym okresie wydatki wzrosły z ok. 54 mln do ok. 120 mln zł. Tempo wzrostu wydatków w analizowanym okresie było zbieżne z tempem wzrostu dochodów.

**Tabela 7.** Dochody i wydatki Gminy Miejskiej Zambrów w latach 2010-2021 [mln PLN]

Wskaźnik	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1. Dochody ogółem	52,62	67,65	58,41	60,07	60,57	66,67	78,47	83,29	92,26	95,14	104,20	117,73
1a. Dochody bieżące	46,07	49,46	51,15	55,03	58,67	60,31	72,84	80,85	83,66	92,33	97,10	110,23
1b. Dochody majątkowe	6,55	18,19	7,26	5,04	1,89	6,36	5,64	2,44	8,60	2,81	7,10	7,51
2. Wydatki ogółem	54,08	69,27	55,97	57,88	63,44	64,80	76,14	85,28	98,42	88,83	100,28	119,87
2a. Wydatki bieżące	40,10	42,06	46,61	48,41	55,26	53,85	66,58	76,40	78,47	85,55	90,16	104,64
2b. Wydatki majątkowe	13,98	27,20	9,36	9,47	8,18	10,95	9,56	8,89	19,96	3,28	10,12	15,23
3. Wynik budżetu (1 - 2)	-1,46	-1,62	2,44	2,19	-2,87	1,87	2,33	-2,00	-6,16	6,31	3,92	-2,14
4. Przychody ogółem	1,46	2,03	0,00	0,00	2,87	0,00	1,06	3,39	6,16	0,00	2,34	8,83
5. Rozchody ogółem	0,00	0,00	2,03	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	3,50	3,24	0,00
5a Spłata kredytów, pożyczek i wykup pap. wart.	0,00	0,00	2,03	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	3,50	0,74	0,00
6. Wynik finansowy (3+4-5)	0,00	0,41	0,41	2,19	0,00	1,79	3,39	1,40	0,00	2,81	3,02	6,69
7. Kwota długu	0,92	2,03	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	3,39	0,00	0,00	0,00
8. Wynik operacyjny brutto budżetu (1a-2a)	5,97	7,40	4,54	6,62	3,41	6,46	6,25	4,45	5,19	6,78	6,94	5,59
9. Wynik operacyjny netto budżetu (8-5a)	5,97	7,40	2,50	6,62	3,41	6,38	6,25	4,45	5,19	3,28	6,20	5,59
Wskaźnik Inwestycji [%]	25,8%	39,3%	16,7%	16,4%	12,9%	16,9%	12,6%	10,4%	20,3%	3,7%	10,1%	12,7%

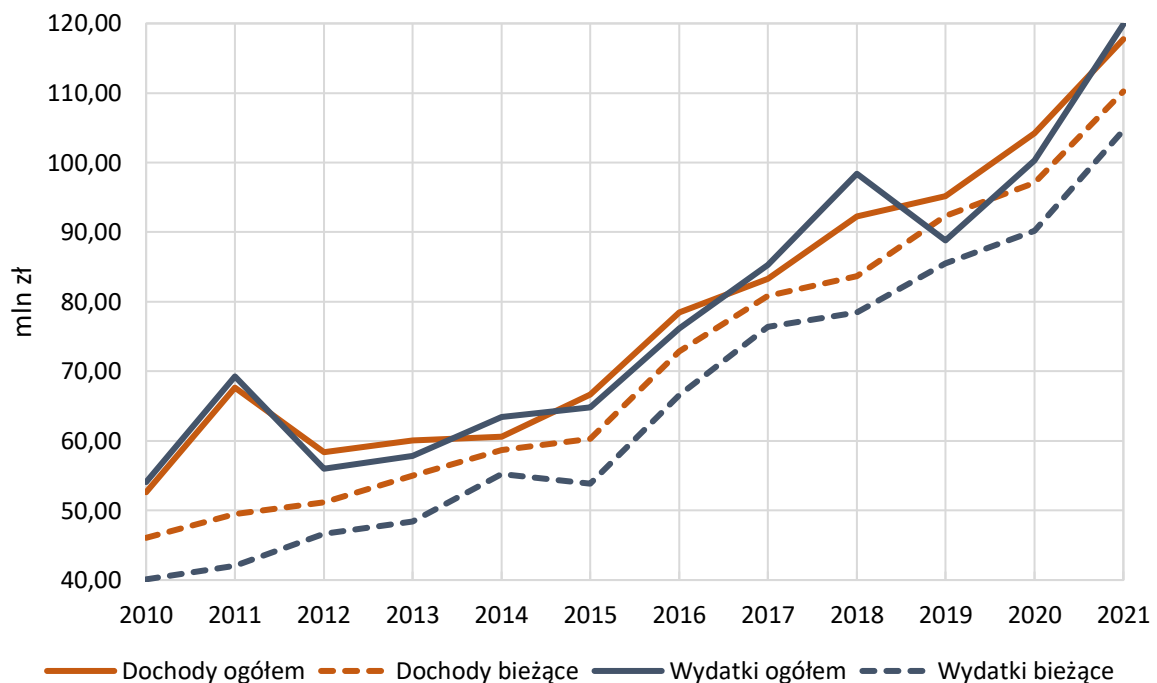
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [2021], Monitor Rozwoju Lokalnego, [www.analazy.monitorrozwoju.pl](http://www.analazy.monitorrozwoju.pl) [2022], WPF miasta na lata 2022-2025 (Uchwała Nr 183/XXXII/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 28 grudnia 2021 r.



Dochody własne rosły stabilnie do 2019 roku, od kolejnego roku dostrzegany jest spadek, który można tłumaczyć niższymi wpływami z podatku PIT. Przyczyną tego zjawiska były reformy systemu podatkowego w kraju – redukcja podatków dochodowych. Miało to wpływ na budżety wszystkich samorządów. W ostatnich latach rosły w dość dużym tempie dotacje na zadania bieżące. Wskazuje to na spadające możliwości samorządu w zakresie finansowania rozwoju ze źródeł wewnętrznych na rzecz dotacji i subwencji.

Mimo to miasto posiada duży potencjał inwestycyjny ze źródeł własnych. W analizowanym okresie nadwyżka operacyjna brutto (różnica pomiędzy dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi) była dodatnia w każdym roku. Wartość nadwyżki oscylowała w latach 2014-2021 w granicach ok. 4,5-7,0 mln zł. Średnia wartość nadwyżki w roku jednak realnie spadała. 10 lat temu i aktualnie ma zbliżoną wartość przy rosnących cenach inwestycji. Prezentuje to spadająca wartość Wskaźnika Nadwyżki Operacyjnej (relacja wyniku operacyjnego brutto budżetu do dochodów ogółem) od ok. 11% w 2010 do ok. 5% w 2021 roku. Średnia wartość w ostatnich 4 latach wyniosła ok. 6%.

**Rysunek 7.** Dochody i wydatki miasta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [2021], Monitor Rozwoju Lokalnego, [www.analizy.monitorrozwoju.pl](http://www.analizy.monitorrozwoju.pl) [2022], WPF miasta na lata 2022-2025 (Uchwała Nr 183/XXXII/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 28 grudnia 2021 r.

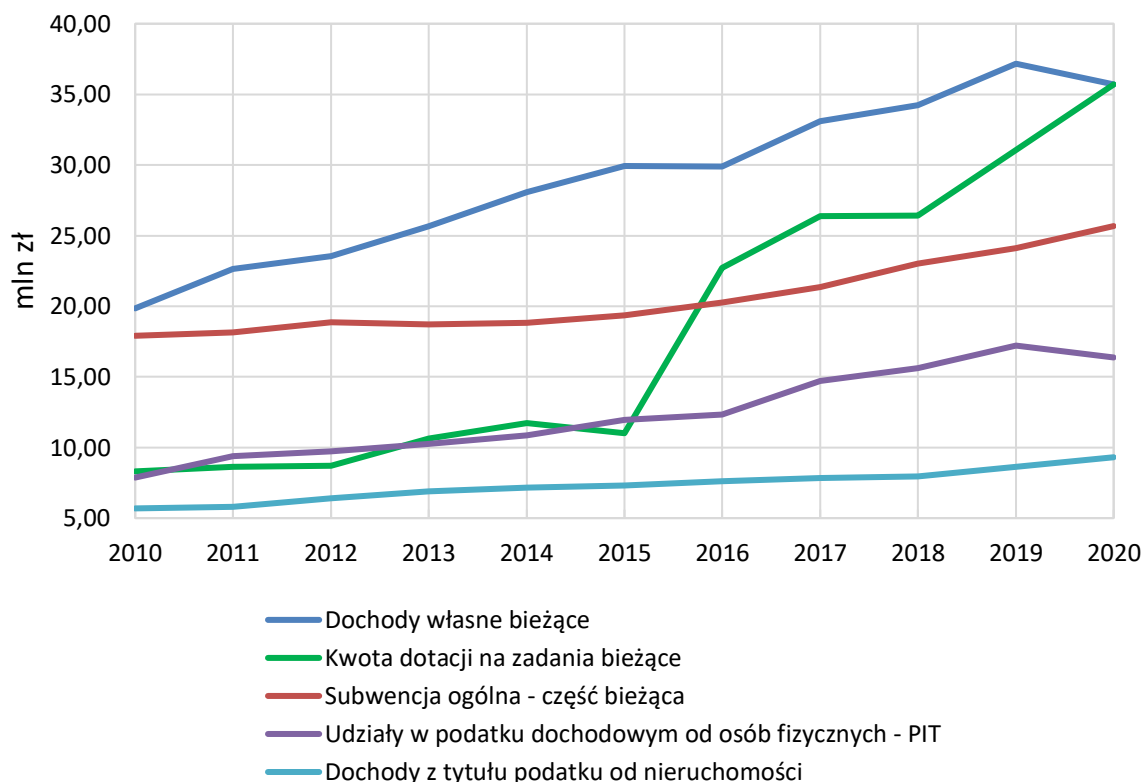
Wskaźnik Inwestycji (relacja wydatków majątkowych do wydatków ogółem) spadł wyraźnie w latach 2010-2021. Mimo że lata 2010 i 2011 były wyjątkowe pod względem skali inwestycji, to także w ostatnich latach wartość Wskaźnika Inwestycji charakteryzowała się trendem spadkowym z dużymi wahaniami w poszczególnych latach. Średnia wartość w ostatnich



4 latach wyniosła ok. 12,5%, co odpowiadało kwocie ok. 12 mln zł rocznie wydatków majątkowych.

Kwoty pozyskanych przez miasto dotacji i środków majątkowych na zadania inwestycyjne z funduszy zagranicznych i krajowych osiągały w ostatnich latach poziom do 5 mln zł rocznie (2018 rok). Średnia kwota dotacji w ostatnich 4 latach wyniosła ok. 2 mln zł rocznie. Istnieje potencjał do wzrostu pozyskanych dotacji w kolejnych latach.

**Rysunek 8.** Dochody bieżące

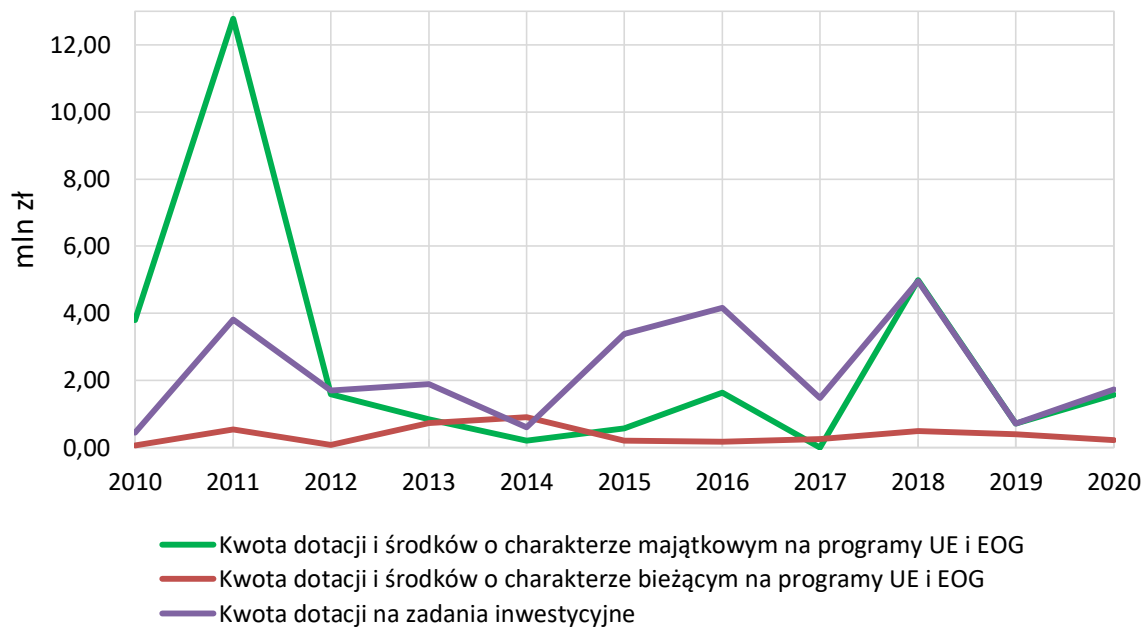


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monitor Rozwoju Lokalnego, [www.analizy.monitorrozwoju.pl](http://www.analizy.monitorrozwoju.pl) [2022].

Miasto cechuje konserwatywne podejście do finansowania rozwoju długiem. Kredyty jako zewnętrzne źródła finansowania pojawiają się w analizowanym okresie w niewielkim wymiarze. Na koniec 2021 roku miasto nie posiadało zaciągniętych długoterminowych zobowiązań kredytowych.

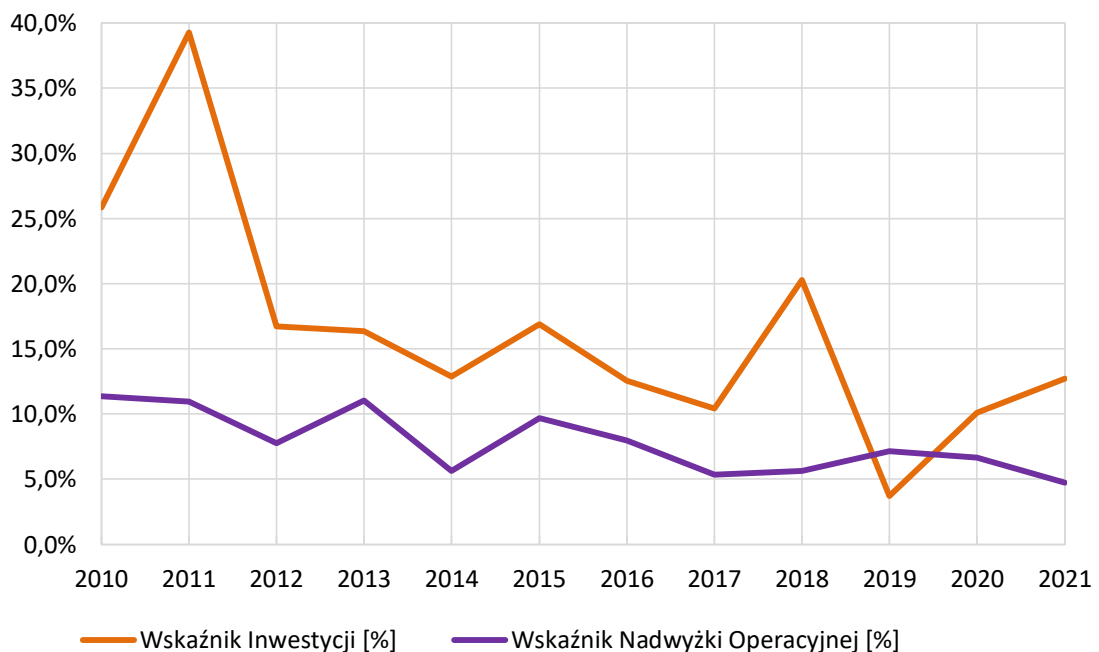


Rysunek 9. Pozyskane dotacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monitor Rozwoju Lokalnego, [www.analazy.monitorrozwoju.pl](http://www.analazy.monitorrozwoju.pl) [2022].

Rysunek 10. Potencjał inwestycyjny miasta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Monitor Rozwoju Lokalnego, [www.analazy.monitorrozwoju.pl](http://www.analazy.monitorrozwoju.pl) [2022].





Założenia dotyczące realizacji Strategii, w tym posiadanego przez miasto potencjału inwestycyjnego wynikają m.in. z następujących źródeł:

- Wieloletniej Prognozy Finansowej Miasta Zambrów na lata 2022-2025 (Uchwała Nr 183/XXXII/2021 Rady Miasta Zambrów z dnia 28 grudnia 2021 r.),
- prognozowanych wysokości środków wydatkowanych przez budżet UE, budżet państwa i inne podmioty publiczne na realizację przedsięwzięć wspierających rozwój społeczny, gospodarczy, środowiskowy i przestrzenny oraz kreujących konkurencyjność w wymiarze lokalnym i regionalnym,
- analizy budżetu miasta w ostatnich latach,
- faktu rosnącej roli środków prywatnych, za pomocą których można realizować cele rozwojowe ujęte w Strategii, w tym funduszy pożyczkowych, gwarancji i poręczeń kredytowych, bankowych usług finansowych, jak i mechanizmów oraz form partnerstwa publiczno-prywatnego,
- zakładanego rozwoju kraju na poziomie 2-4% PKB rocznie w latach 2022-2030.

W ostatnich latach miasto prowadziło zrównoważoną politykę budżetową, skutecznie zwiększało dochody przy jednoczesnym zwiększaniu wydatków, w tym inwestycyjnych. Analiza potwierdziła możliwość wykorzystania wsparcia funduszy zewnętrznych w realizacji projektów inwestycyjnych. Wydatki majątkowe rosły w tempie zbliżonym do wzrostu dochodów. Miasto sporadycznie posiłkowało się kredytami. Wskaźnik inwestycji w ostatnich 4 latach wyniósł ok. 12,5%, co odpowiadało kwocie ok. 12 mln zł rocznie wydatków majątkowych, przy kwocie pozyskanych dotacji ok. 2 mln zł rocznie i nadwyżce operacyjnej w wysokości ok. 6 mln zł. Oznacza to, że przy zwiększonym poziomie pozyskiwania dotacji oraz wykorzystaniu kredytów w finansowaniu rozwoju, miasto jest w stanie efektywniej wykorzystać posiadany potencjał inwestycyjny.

Uwzględniając poziom nadwyżki operacyjnej w kwocie ok. 6 mln zł rocznie, średni poziom pozyskiwania dotacji – 5 mln zł rocznie oraz możliwość wykorzystania zwrotnych zewnętrznych źródeł finansowania, można szacować poziom wydatków inwestycyjnych w kwocie 18-25 mln zł rocznie. Określając potencjał inwestycyjny miasta przyjęto, że średnia wartość wydatków inwestycyjnych rocznie będzie wynosić ok. 20 mln zł, co przy założeniu wydatków ogółem na poziomie ok. 120 mln zł rocznie pozwala oszacować potencjał inwestycyjny na ok. 16,7% wydatków ogółem. Przy tych założeniach potencjał inwestycyjny w całym okresie 2022-2032 wynosi ok. 220 mln zł. Wartości oszacowane w cenach stałych z 2021 roku.



### 8.2. Źródła finansowania

W Strategii określono cele strategiczne oraz kierunki działań miasta do 2032 roku. W celu realizacji zamierzeń niezbędne jest zabezpieczenie i pozyskanie stosownych środków finansowych. Podstawowym źródłem finansowania będzie budżet miasta. Jednak efektywność prowadzenia polityki rozwoju wymaga wykorzystania źródeł zewnętrznych.

Planowane do wykorzystania środki dotyczą następujących różnych źródeł finansowania:

- środki własne miasta,
- środki innych samorządów, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych,
- środki europejskie dostępne w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego/Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury,
- inne unijne fundusze, programy, inicjatywy np. norweski mechanizm finansowy, mechanizm finansowy EOG, programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej, FENIKS, inne,
- Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności,
- środki funduszy celowych, np. Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska, PFRON-u, innych,
- granty z Banku Ochrony Środowiska i Banku Gospodarstwa Krajowego,
- środki pochodzące z budżetu państwa,
- środki jednostek organizacyjnych miasta,
- środki sektora prywatnego, w tym w ramach formuły partnerstwa publiczno-prywatnego,
- kredyty bankowe, pożyczki oraz inne zwrotne instrumenty finansowe,
- inne.



### Wykaz tabel

Tabela 1. Kierunki działań w ramach poszczególnych celów strategicznych .....	17
Tabela 2. Zgodność Strategii rozwoju miasta Zambrów na lata 2022-2032 z KSRR 2030 .....	46
Tabela 3. Zgodność Strategii rozwoju Miasta Zambrów na lata 2022-2032 z SRWP 2030.....	47
Tabela 4. Podmioty zaangażowane w proces wdrażania dokumentu Strategia rozwoju miasta Zambrów na lata 2022-2032 i zakres ich zadań.....	49
Tabela 5. Oczekiwane rezultaty i wskaźniki osiągnięcia .....	51
Tabela 6. Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych.....	57
Tabela 7. Dochody i wydatki Gminy Miejskiej Zambrów w latach 2010-2021 [mln PLN] .....	60

### Wykaz rysunków

Rysunek 1. Cele strategiczne i kierunki działań .....	15
Rysunek 2. Jednostka strukturalna śródmiejska – „A” .....	24
Rysunek 3. Jednostka strukturalna śródmiejska – „B” .....	25
Rysunek 4. Jednostka strukturalna śródmiejska – „C” .....	26
Rysunek 5. Model funkcjonalno-przestrzenny. Ponadlokalne elementy zagospodarowania przestrzennego.....	28
Rysunek 6. Struktura funkcjonalno-przestrzenna – Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego – kierunki .....	29
Rysunek 7. Dochody i wydatki miasta .....	61
Rysunek 8. Dochody bieżące .....	62
Rysunek 9. Pozyskane dotacje.....	63
Rysunek 10. Potencjał inwestycyjny miasta .....	63