

**UCHWAŁA NR LXIX/888/2023
RADY MIEJSKIEJ LESZNA**

z dnia 26 października 2023 r.

w sprawie przyjęcia dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033”

Na podstawie art.10e ust. 1 i art.10f ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tj. Dz.U. z 2023 poz. 40) oraz art. 3 pkt 3 i art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2023r. poz. 1259 zm.) oraz w związku z uchwałą nr XLI/308/97 Rady Miejskiej Leszna z dnia 6.11.1997 r. w sprawie: przyjęcia Strategii Rozwoju Leszna, zmienioną: uchwałą nr XVII/202/99 Rady Miejskiej Leszna z dnia 30.12.1999 r. w sprawie: zmiany Strategii Rozwoju Leszna przyjętej uchwałą nr XLI/308/97 Rady Miejskiej Leszna z dnia 6.11.1997 r., uchwałą nr XXVII/319/2001 Rady Miejskiej Leszna z dnia 25 stycznia 2001 r. w sprawie: zmiany Strategii Rozwoju Leszna przyjętej uchwałą nr ZLI/308/97 Rady Miejskiej Leszna z dnia 6.11.1997 r. oraz zaktualizowanej uchwałą nr XVII/202/99 Rady Miejskiej Leszna z dnia 30.12.1999 r., uchwałą nr XL/418/2001 Rady Miejskiej Leszna z dnia 27.12.2001 r. w sprawie: zmiany Strategii Rozwoju Leszna przyjętej uchwałą nr XLI/308/97 Rady Miejskiej Leszna z dnia 6.11.1997 r. oraz zaktualizowanej uchwałami Rady Miejskiej Leszna nr XVII/202/99 z dnia 30.12.1999 r. oraz nr XXVII/319/2001 z dnia 25 stycznia 2001 r., uchwałą nr XXII/224/2004 Rady Miejskiej Leszna z dnia 26 sierpnia 2004 r. w sprawie: przyjęcia misji, wizji i celów strategicznych dla miasta Leszna oraz procedury wdrażania strategii rozwoju miasta, uchwałą nr XXV/291/2008 Rady Miejskiej Leszna z dnia 23 października 2008 r. w sprawie: zmiany uchwały nr XII/224/2004 Rady Miejskiej Leszna z dnia 26 sierpnia 2004 r. w sprawie przyjęcia misji, wizji i celów strategicznych dla miasta Leszna oraz procedury wdrażania strategii rozwoju miasta oraz uchwałą nr XXV/292/2008 Rady Miejskiej Leszna z dnia 23 października 2008 r. w sprawie: przyjęcia planów operacyjnych do Strategii Rozwoju Leszna oraz na podstawie uchwały Nr XXII/299/2020 Rady Miejskiej Leszna z dnia 27 lutego 2020 roku w sprawie przystąpienia do prac nad aktualizacją Strategii Rozwoju Leszna oraz uchwały nr XLIV/581/2021 Rady Miejskiej Leszna z dnia 30 listopada 2021 r. w sprawie określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033 oraz uchwały nr LXII/800/2023 Rady Miejskiej Leszna z dnia 23 lutego 2023 zmieniająca uchwałę Rady Miejskiej Leszna w sprawie określenia szczegółowego trybu i harmonogramu opracowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033, Rada Miejska Leszna uchwala, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się dokument pn. „Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033”, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Leszna.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady
Miejskiej Leszna

Tomasz Malepszy

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA LESZNA NA LATA 2023–2033



**Załącznik
do Uchwały Nr LXIX/888/2023
Rady Miejskiej Leszna
z dnia 26 października 2023 roku
w sprawie przyjęcia dokumentu
pn. „Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033”**



Leszno 2023

OPRACOWAŁ:



Siedziba w Warszawie
ul. Targowa 45, 03-728 Warszawa

Zespół autorski:

dr hab. inż. arch. Maciej Bors
dr Aleksandra Jadach-Sepiolo
mgr inż. Michał Cichocki
mgr Anna Pyziak

Spis treści

Krótki przewodnik	4
Streszczenie	6
Wprowadzenie	8
Rola strategii w rozwoju miasta	10
Tryb sporządzania dokumentu	15
Spójność ze strategią regionalną i ponadlokalną	17
Ponadlokalne obszary strategicznej interwencji	28
Wnioski z diagnozy	29
Analiza SWOT	34
Dyrektywa strategiczna	38
Cele strategiczne	45
Kierunki działań i oczekiwane rezultaty	48
Model struktury funkcjonalno-przestrzennej	64
Rekomendacje w zakresie polityki przestrzennej	67
Obszary interwencji na poziomie lokalnym	69
System wdrażania strategii	73
Ramy finansowe	76
Monitoring procesu strategicznego	78
Odstąpienie od sporządzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko dla projektu Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033	83

Krótki przewodnik po dokumencie



Dlaczego strategia jest tak ważna w rozwoju miasta? – przeczytasz na stronie 10



Jak przygotowaliśmy niniejszy dokument? – przejdź na stronę 15



Co sprzyja procesowi rozwoju miasta, a co go ogranicza? – czytaj na stronie 34



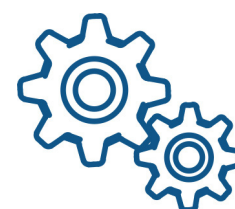
Jakie mamy ambicje? – przejdź do rozdziału na stronie 38



Rozdział na stronie 45 opisuje, w jaki sposób osiągniemy założone cele



Jeśli interesuje cię model funkcjonowania miasta – zapoznaj się z rozdziałem na stronie 64



Z kolei na stronie 69 znajdziesz informację dotyczącą zachodzących zmian w przestrzeni miasta



Jak będziemy wspólnie realizować założenia Strategii opisane jest w rozdziale na stronie 73



Jak sfinansujemy realizację zaplanowanych działań, znajdziesz w rozdziale na stronie 76



Rozdział na stronie 78 opisuje jak będziemy sprawdzać, czy zmierzamy we właściwym kierunku

Życzymy pasjonującej lektury!

Ilekoć w tekście pojawia się termin Strategia, odnosimy się do treści tego dokumentu, małą literą posługujemy się w wyjaśnieniach formalno-proceduralnych zasad sporządzania strategii rozwoju.

Strategie stanowią podstawę prowadzenia polityki rozwoju na różnych poziomach władzy publicznej, w tym także na poziomie lokalnym. W świetle przepisów sporządzanie strategii nie jest obowiązkowe, ale w dużym stopniu warunkuje dostęp do środków przeznaczonych na realizację określonych celów. Rola strategii rośnie wraz ze wzrostem złożoności sytuacji społeczno-gospodarczej oraz niepewności z tym związanych. Coraz większe znaczenie ma specyfika poszczególnych gmin, coraz trudniej o uniwersalny model działania, pasujący do wszystkich. Strategie stają się coraz bardziej indywidualne, dopasowane do lokalnej specyfiki. Jednocześnie muszą uwzględniać polityki publiczne kierowane do szerszych układów terytorialnych, a więc także strategie i programy ponadlokalne, regionalne i krajowe, a poprzez nie także międzynarodowe (europejskie).

Dla celów sporządzenia niniejszej Strategii wykonano diagnozę, która stanowi oddzielne opracowanie. Wnioski z tej diagnozy umieszczono w niniejszym dokumencie, podsumowując je analizą SWOT, czyli uwarunkowań wewnętrznych sprzyjających lub ograniczających możliwości rozwoju Leszna, a także szans i barier związanych z jego rozwojem leżących poza bezpośrednio sferą wpływu władz miasta. Na podstawie tych analiz sporządzono dyrektywę strategiczną, określającą w sposób ramowy podstawowe założenia strategicznego oddziaływania na procesy rozwoju w dłuższej perspektywie. Uwzględniono przy tym dokonane i wciąż trwające szersze przemiany cywilizacyjne i geopolityczne, które w dużym stopniu wymagają innowacyjnego, zintegrowanego i elastycznego podejścia w procesie sterowania rozwojem miasta. Dzisiejszy świat jest znacznie bardziej złożony niż jeszcze przed kilku laty, a procesy rozwoju przebiegają w różnych wymiarach i zależą od bardzo wielu podmiotów. Rolą współczesnych strategii jest odnalezienie płaszczyzn współdziałania w różnych wymiarach i pomiędzy różnymi podmiotami i sferami działania, co zaproponowana dyrektywa strategiczna szczegółowo opisuje. Na jej podstawie sformułowane są cele strategiczne, a te rozpisane zostały na kierunki działania i ich oczekiwane rezultaty. W opisie procesu wdrażania uwzględniono także sposoby weryfikacji, czy strategiczne cele zostały osiągnięte.

Od kilku lat integralną część strategii rozwoju lokalnego stanowi „model struktury funkcjonalno-przestrzennej”. Podkreśla to znaczenie indywidualnych cech każdego obszaru. Ta indywidualność najsilniej się przejawia w cechach przestrzennych, co uzasadnia praktykę zintegrowanego

planowania i programowania rozwoju. Polega ona na jednoczesnym rozpatrywaniu zarówno komponentów społeczno-gospodarczych, które były obecne w dotychczasowych strategiach rozwoju, ale także sferę środowiskowo-przestrzenną, która w przeszłości uwzględniana była wyłącznie w dokumentach ze sfery planowania przestrzennego. Dzisiejsze wymogi formalne, dotyczące strategii, każą łączyć te sfery, co daje dodatkowe możliwości skutecznego prowadzenia polityki lokalnej. W niniejszej Strategii problematyka przestrzenna stanowi ważny komponent polityki rozwoju, wzmacniający możliwości realizacji wielu celów strategicznych, szczególnie tych związanych z integracją społeczną, adaptacją klimatyczną, jakością życia i zrównoważoną mobilnością. Jedną z ważnych konkluzji Strategii jest idea tworzenia i wzmacniania centrów lokalnych, będących sposobem wdrażania celów strategii na całym obszarze miasta. Dzięki nim procesy rozwoju przenosić się będą także w wymiar społeczności dzielnicowych i sąsiedzkich.

W końcowej części dokumentu zaprezentowany jest system wdrażania Strategii w postaci rozwiązań organizacyjno-instytucjonalnych i finansowych. Przedstawiony jest też sposób monitorowania procesu strategicznego, zainicjowanego przez Strategię. Należy podkreślić, że realizacja tak złożonej strategii wymaga szczególnych kompetencji i wysiłku ze strony władz publicznych, a jednocześnie polega na wysokim zaangażowaniu różnego rodzaju interesariuszy – przede wszystkim mieszkańców i przedsiębiorców. Wobec tych wyjątkowych wyzwań system wdrażania strategii zachowuje swoistą otwartość, zakładając, że w procesie monitorowania i oceny (ewaluacji) postępów procesu strategicznego, będzie można dokonywać korekt zarówno w hierarchii celów, jak i podejmowanych działań i inicjatyw.

Chociaż termin „strategia” jest definiowany na różne sposoby, ale w jednym wszystkie źródła są zgodne: został on użyty po raz pierwszy w wojskowości, a dotyczy decydowania o środkach użytych do osiągnięcia określonego celu.

Termin „strategia” jest również szeroko stosowany w dziedzinie ekonomii. Jest wiele definicji strategii autorstwa teoretyków zarządzania, ale wszystkie dotyczą środków, za pomocą których zostaną osiągnięte określone wcześniej cele. Konieczna jest ku temu również wiedza na temat podmiotów strategicznych, to znaczy na jakim szczeblu podejmowane są decyzje strategiczne, a także decyzje taktyczne – w zarządzaniu nazywamy je „operacyjnymi”.

Wielkie nadrzędne decyzje dotyczące wizji, celów oraz przyszłego kierunku działań czy aktywności podejmowane są na samym szczycie władzy. Natomiast najważniejsze decyzje dotyczące tego, co jest potrzebne do urzeczywistnienia tej wizji, są podejmowane na niższym poziomie w ustalonej hierarchii. W zasadzie podejmowanie decyzji operacyjnych odbywa się na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej, przy czym podmioty na samym dole piramidy podejmują decyzje o tym, jak najlepiej radzić sobie z codziennymi zadaniami, by przyczynić się do realizacji nadrzędnych, długoterminowych celów.

Podobnie jak w przypadku wszystkich prób kategoryzacji, definicje strategii bywają nieco arbitralne. Zgadzą się jednak, że strategia jest formułowana w odniesieniu do jakiegoś szerszego długofalowego celu. Jest ona pomostem między misją i polityką a konkretnymi wynikami operacyjnymi. Określa specyfikację tych celów, ale przede wszystkim środki do ich osiągnięcia.

Strategia wypełnia przestrzeń między wizją przyszłości a codziennymi decyzjami. Te ostatnie nie dotyczą już decydowania o wizji, ale o sposobie jej osiągnięcia, muszą mieścić się w celach, do których dąży ta wizja. Strategia i jej operacjonalizacja, czyli sposób realizacji, zazębiają się – to, co jest postrzegane jako strategiczne z jednego punktu widzenia, może być postrzegane jako operacyjne z innego. Podlegają też one ewolucji, dostosowując do zmieniających się okoliczności oraz poglądów na to, jakie środki są najlepsze do osiągnięcia określonych celów.

Chociaż istnieje wiele definicji strategii, a sam termin jest względny, decyzje są zawsze takie same: dotyczą posiadanych zasobów i sposobów ich wykorzystania. Zatem ostatecznym celem strategii jest znalezienie rygorystycznego i systematycznego sposobu podejmowania decyzji w tym zakresie przez wszystkie ogniwa podmiotu formułującego i przyjmującego strategię.

DEFINICJE STRATEGII

Strategia wyraża cele długoterminowe (...), odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. (*A.D. Chandler; 1962*)

Strategia 1) jest zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany 2) stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości (...), zdolności do wykorzystywania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku. (*K.R. Andrews; 1971*)

Strategia jest nadrzędnym integrującym planem, określającym korzyści (...) w związku z oczekiwaniami i wyzwaniami otoczenia. (*W.F. Gluck; 1980*)

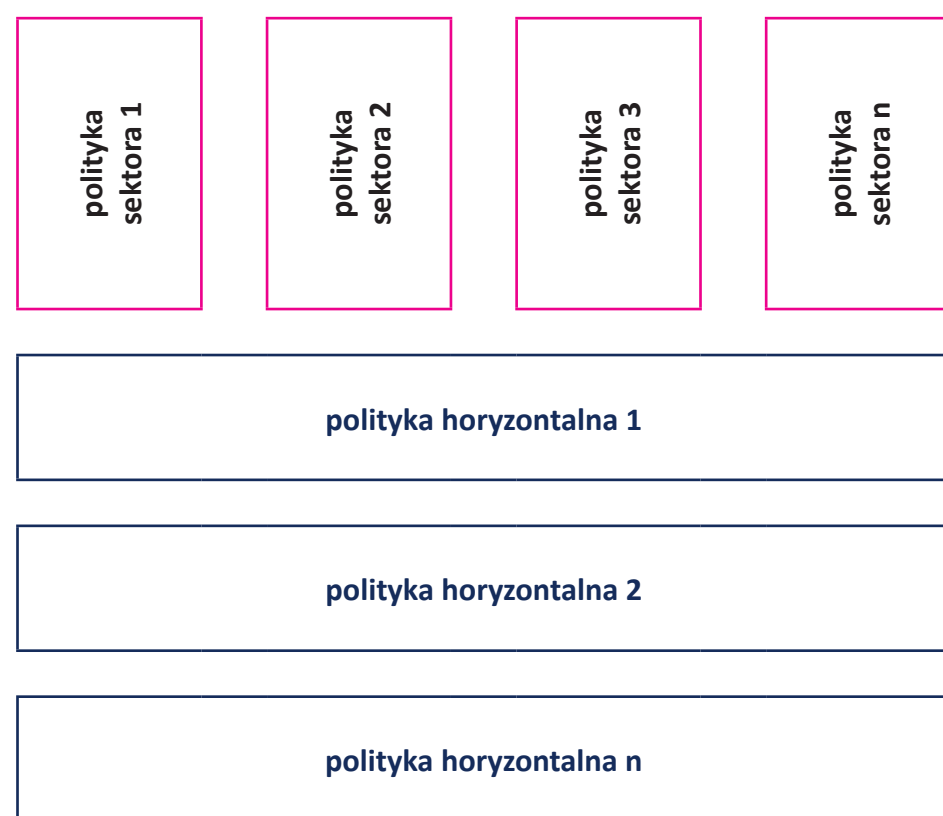
Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się (...) na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron (...), tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania (...). (*K. Ōmae; 1982*)

Strategie są najczęściej programami ogólnymi, ukierunkowanymi na możliwie pełne wykorzystanie potencjału wytwórczego systemu dla osiągnięcia założonych celów. (*H. Koontz, C. O'Donnell; 1984*)

Strategia – szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia. (*J. Stoner, R. Freeman, Gilbert 1997*)

Strategie służą realizacji polityk publicznych, a jednocześnie są ich wyrazem. Strategia rozwoju gminy nazywana jest często strategią podstawową. Wynika to przede wszystkim z funkcjonującego w Polsce systemu prawnego, gdzie główną rolę w polityce rozwoju na poziomie lokalnym (w gminie) pełni „strategia rozwoju”, a wszystkie pozostałe lokalne dokumenty programowe są jej podporządkowane. Strategia jest – w ramach trwających reform systemu planowania i programowania rozwoju – coraz silniej zintegrowana ze Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Docelowo analizy, ustalenia i procedury sporządzania tych dwóch dokumentów mają być podstawą nowego, nieokreślonego jeszcze do końca systemu strategicznego planowania – o charakterze zintegrowanym. Strategia rozwoju Leszna do roku 2033 jest otwarta na te zapowiadane i w wysokim stopniu zaawansowane zmiany.

Strategie najczęściej dotyczą dłuższego horyzontu czasowego. W perspektywie średnio i krótkoterminowej, polityki publiczne realizowane są w oparciu o plany i programy. Wszystkie te dokumenty odzwierciedlają charakter polityki publicznej, której dotyczą. Te generalnie dzielą się na sektorowe i horyzontalne. Polityki sektorowe dotyczą wy-



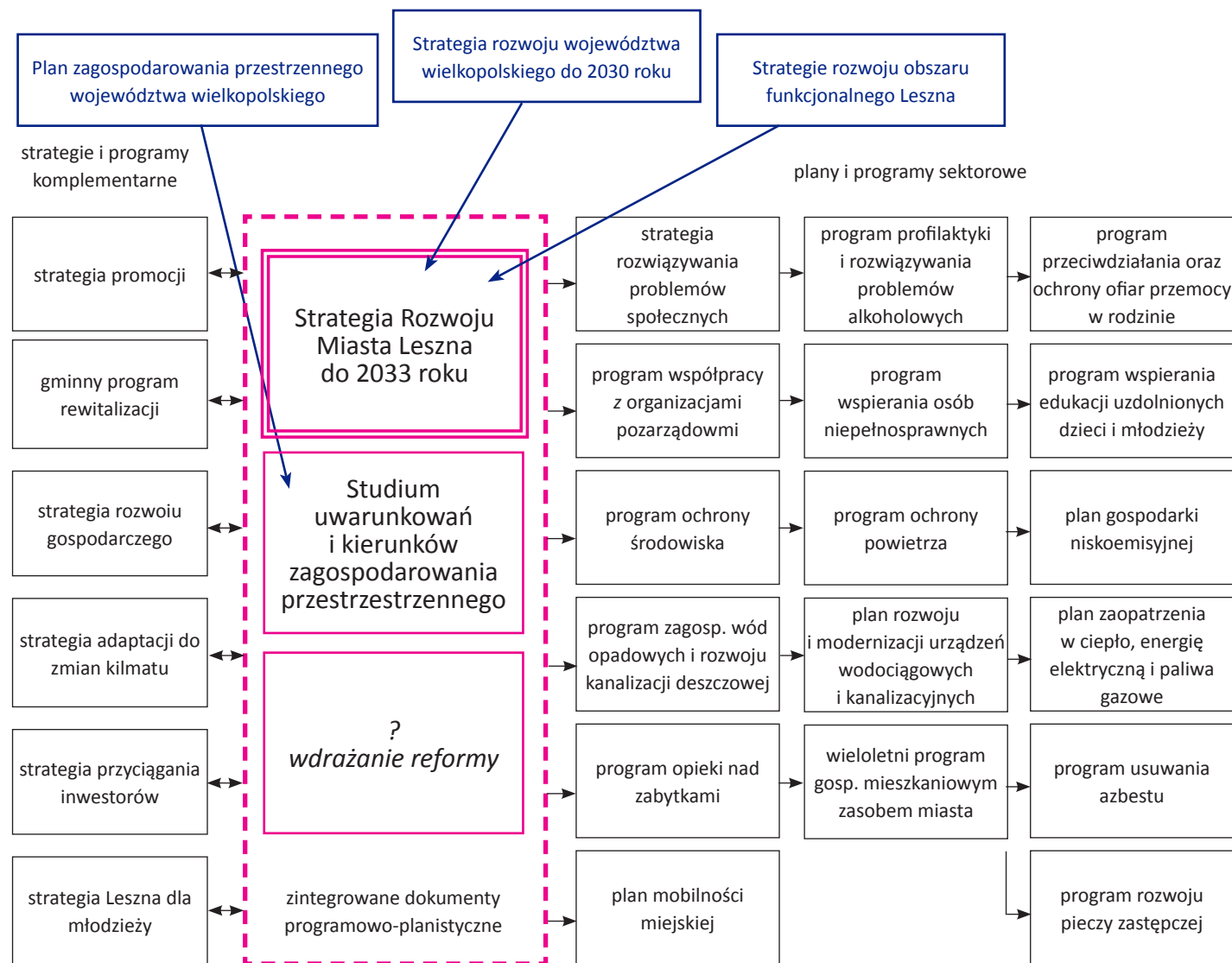
Rys. 1. Relacje sektorowych i horyzontalnych polityk publicznych.
Źródło: opracowanie własne

branego sektora zadań publicznych, natomiast polityki horyzontalne mają charakter integrujący, wpływając na wszystkie lub wybrane polityki sektorowe. Pojęcia „strategie”, „programy” i „plany” są często stosowane wymiennie, przy czym „strategiami” nazywa się z reguły dokumenty obejmujące bądź to szerszy kontekst, bądź głębszy zakres analiz w przypadku, gdy dotyczy ona jednego sektora. Strategia podstawowa gminy ma w założeniu charakter integrujący wobec całej aktywności gminy.

Termin „polityka publiczna” (ang. public policy) dotyczy przede wszystkim świadomych i zorganizowanych działań państwa i społeczeństwa wokół problemów publicznych. Posługuje się anglosaskim rozumieniem „polityk”, jako działań w oparciu o przyjęte zasady czy reguły. Polityki w tym rozumieniu, to idee lub plany działania dotyczące szczególnych sytuacji, które zostały oficjalnie uzgodnione i wdrożone do realizacji. W trafnym uproszczeniu polityka publiczna oznacza to, co robi, albo czego nie robi władza publiczna. W węższym rozumieniu ogranicza się do systemu przepisów prawa, a w szerszym do wszelkich działań publicznych, które posiadają pewną strukturę, intencję, czy zamierzone rezultaty. Bywa, iż określa się je, jako sterowany przez władze proces, w którym polityczne wizje przekładane są na działania i programy, w celu osiągnięcia rezultatów – zmian w świecie realnym. Jest to zatem ciąg działań – lub braku działań – które w końcowej fazie mają wywierać wpływ na życie obywateli.

Określenia „polityka publiczna” nie należy utożsamiać z polityką rozumianą jako rywalizacja polityków i partii politycznych, choć częściowo się z tym łączy, gdyż o realizacji takiej czy innej koncepcji polityki publicznej przesądzają politycy. W języku angielskim tę sferę walki politycznej określa się terminem „politics”. O ile polityka sensu largo zajmuje się przede wszystkim sferą idei, to polityka publiczna przede wszystkim technologią, związaną z urzeczywistnianiem idei. Wiele polityk publicznych jest w dzisiejszych czasach bardzo złożonych i wymaga specjalistycznej wiedzy. W związku z tym, obok strategii podstawowej powstają często strategie o charakterze komplementarnym, czyli w założeniu mające uzupełniać i wspierać ustalenia podstawowej strategii rozwoju miasta. Ich ustalenia są ściśle powiązane, a często odwołują się wprost do ustaleń strategii podstawowej, jednak w swych ustaleniach ograniczają się do zagadnień, które wiążą się bezpośrednio z ich problematyką. Ilustruje to schemat na rys. 2.

Proces formułowania i przyjmowania strategii rozwoju gminy określają odpowiednie przepisy. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym dopuszcza taką strategię, jako dokument fakultatywny (nieobowiązkowy), ale obwarowany określonymi warunkami. Przepis artykułu 10e wymaga, by strategia rozwoju gminy była spójna ze strategią rozwoju województwa oraz strategią rozwoju ponadlokalnego, obejmującą tę gminę, jeśli taka obowiązuje. Strategia powinna zawierać też wnioski z diagnozy, przygotowanej na potrzeby sporządzenia tego do-



Rys. 2. Strategia Rozwoju Miasta Leszna do 2033 roku na tle innych dokumentów programowych i planistycznych regionu i miasta
Źródło: opracowanie własne

kumentu. Diagnoza taka, zgodnie z art. 10a ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, powinna dotyczyć sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej, z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, w tym miejskich obszarów funkcjonalnych.

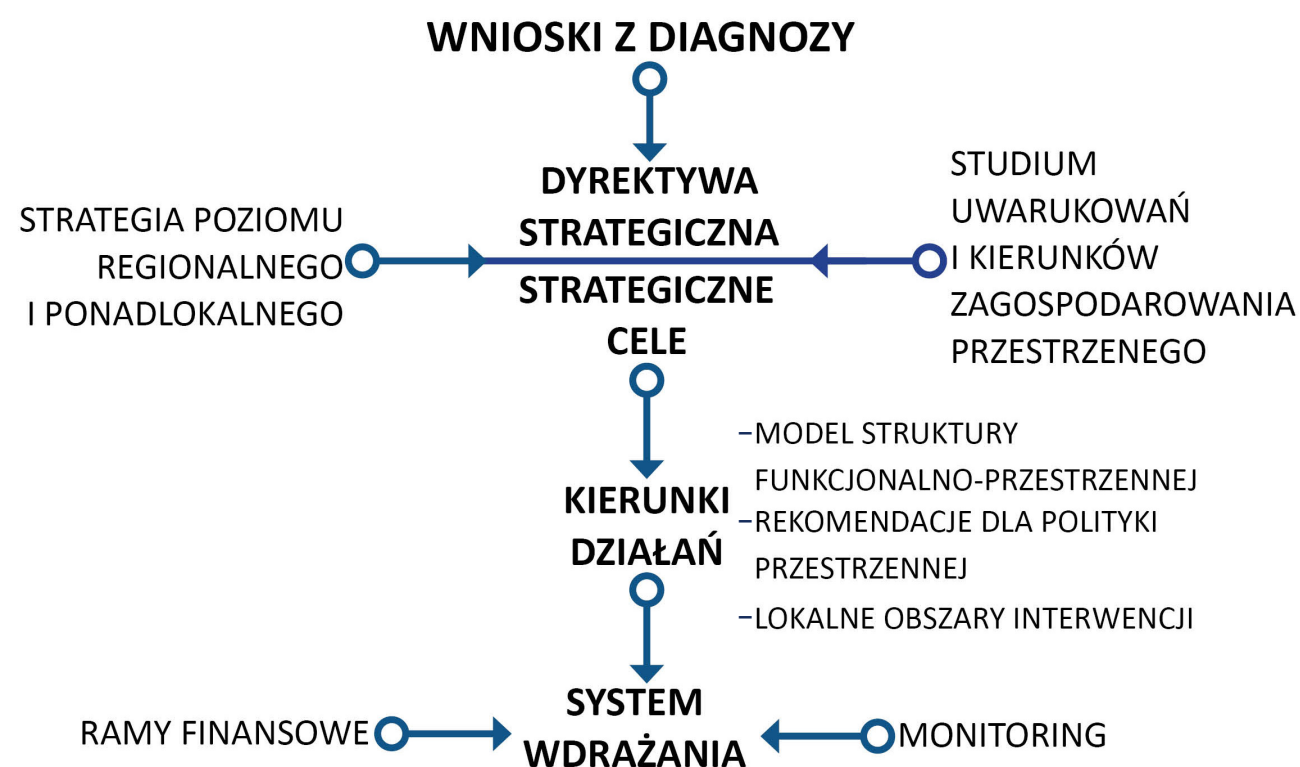
Obszar funkcjonalny to obszar, na którym występuje względnie wyodrębniający się, intensywny i otwarty system powiązań społecznych, gospodarczych lub przyrodniczych, uwarunkowanych cechami środowiska geograficznego (przyrodniczego i antropogenicznego). Miejski obszar funkcjonalny jest szczególnym typem obszaru funkcjonalnego.

Istotne w strategii są też określone w niej obszary strategicznej interwencji, o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych lub przestrzennych, które decydują

o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych. Do tych obszarów, zgodnie z ich charakterystyką, kierowana może być interwencja publiczna łącząca inwestycje, w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne lub w zasoby ludzkie, finansowane z różnych źródeł, lub stosowane rozwiązania regulacyjne. Wymogi te zostały spełnione w przypadku niniejszego dokumentu. Poszczególne jego części są wzajemnie ze sobą powiązane, tworząc logiczną całość, co ukazuje schemat na rys. 3.

Zgodnie z przepisami Strategia rozwoju powinna określać w szczególności:

- cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym;
- kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych;
- oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia;
- model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy;
- ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie;
- obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa wraz z zakresem planowanych działań;
- obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano wraz z zakresem planowanych działań;
- system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;
- ramy finansowe i źródła finansowania.



Rys. 3. Schemat logiczny Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023–2033.

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z przepisami projekt strategii rozwoju gminy opracowuje prezydent miasta oraz przedkłada go zarządowi województwa w celu wydania opinii dotyczącej sposobu uwzględnienia ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie określonych w strategii rozwoju województwa. Zarząd województwa wydaje w tym zakresie opinię w terminie 30 dni. W przypadku braku opinii we wskazanym terminie uznaje się, że strategia rozwoju gminy jest spójna ze strategią rozwoju województwa.

Rada gminy, w drodze uchwały, określa szczegółowy tryb i harmonogram opracowania projektu strategii rozwoju gminy, w tym tryb konsultacji, o których mowa w art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, zgodnie z którym projekt ten podlega konsultacjom w szczególności z: sąsiednimi gminami i ich związkami, lokalnymi partnerami społecznymi i gospodarczymi, mieszkańcami gminy oraz z właściwym dyrektorem regionalnego zarządu gospodarki wodnej Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie.

Strategia rozwoju gminy jest przyjmowana przez radę gminy w drodze uchwały. Podmiot opracowujący projekt strategii rozwoju przed jej przyjęciem powinien przeprowadzić ewaluację trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności jej realizacji.

Strategia rozwoju gminy podlega aktualizacji, jeżeli wymaga tego sytuacja społeczna, gospodarcza lub przestrzenna gminy albo gdy jest to konieczne dla zachowania jej spójności ze strategią rozwoju województwa.

Proces formułowania Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023–2033 w dużej mierze polegał na włączeniu mieszkańców oraz zaangażowaniu interesariuszy w zadanie formułowania potrzeb i oczekiwań w zakresie różnych form aktywności społecznych, a także możliwości głębszej integracji społeczności lokalnej. W wyniku tych działań sformułowano szereg istotnych zaleceń do współpracy szerokiego grona interesariuszy w różnorodnych sferach aktywności publicznej w mieście.

Wiosną 2022 roku przeprowadzono badania ankietowe w zakresie potrzeb i aspiracji mieszkańców pod kątem kształtowania polityki włączenia społecznego w procesy zarządzania miastem. Szczegóły opracowania dostępne w pliku „Diagnoza potrzeb mieszkańców 2022 r.”, na stornie: https://leszno.pl/Dane__o_miescie.html

Podobny cel miały, przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2022 roku warsztaty FGI – sześć zogniskowanych wywiadów grupowych. Były one prowadzone w oparciu o wcześniej przygotowany scenariusz, a zadaniem moderatora było zachęcenie do wyrażania opinii wynikających z celu spotkania. Dynamika grupy pozwala uchwycić najistotniejsze dla uczestników kwestie tematu przewodniego. Sześć kolejnych spotkań dotyczyło następujących tematów:

- czas wolny: kultura, edukacja, sport;
- przestrzeń publiczne, spacer, rekreacja;
- handel, usługi, rozwój gospodarczy;
- aktywność społeczna i sąsiedzka;
- zmiany klimatyczne, ochrona środowiska;
- rowery, strefy parkowania, transport publiczny.

Przeprowadzono też cykl warsztatów metodą „world café”, umożliwiającą wymianę informacji i pomysłów między uczestnikami spotkań w średniej wielkości grupach tematycznych. Ułatwia ona określenie potrzeb i oczekiwań ze strony wszystkich uczestników. Każdy uczestnik wypowiada się w każdym z nich. Dyskusja zazwyczaj odbywa się przy stolikach i jest moderowana, aby ułatwić zabranie głosu wszystkim osobom.

W maju 2022 roku odbyły się też „warsztaty przyszłościowe”, pomagające zbudować wizję dla przyszłych działań przez zespół kluczowych interesariuszy. Punktem wyjścia było określenie kryteriów sukcesu, czyli pomiaru efektów przyszłych działań. Praca nad zarysami projektów pozwala zaplanować pracę w czasie oraz potrzebne do ich realizacji zasoby.

Niezależnie od tego prowadzono pogłębione dyskusje w gronie przedstawicieli władz i pracowników Urzędu Miasta. Ich celem było poznanie oczekiwań a także uściślenie kompetencji, w jakie powinni zostać wyposażeni urzędnicy, aby móc w praktyce wdrażać idee zawarte w strategii. Projekt strategii poddano w grudniu 2022 roku konsultacjom społecznym, a zgłoszone uwagi uwzględniono w ostatecznym tekście¹.

¹ więcej informacji na <https://leszno.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne>

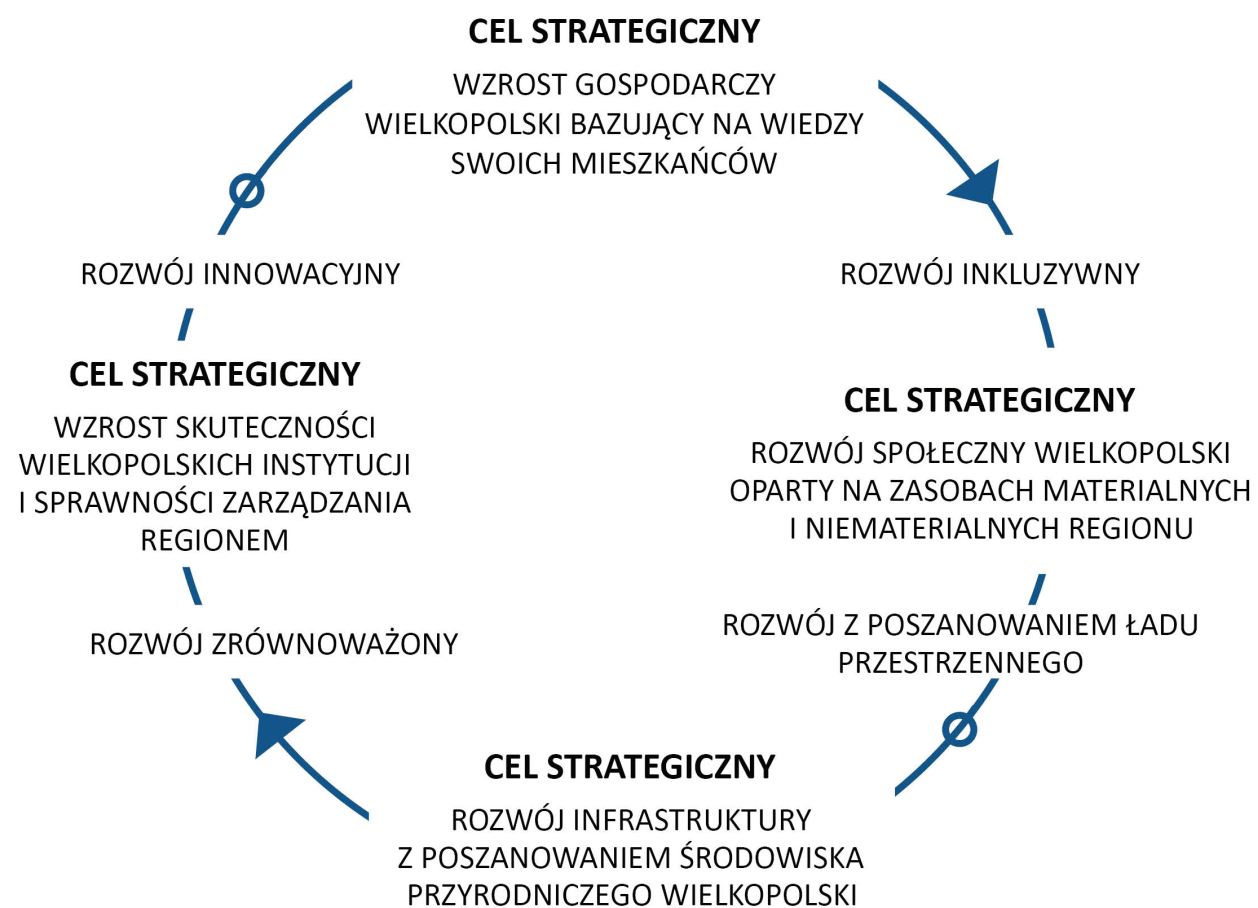


Rys. 4. Fragment dokumentacji warsztatów World Cafe oraz „warsztatów przyszłościowych” z roku 2022

Źródło: materiał własny

Obowiązująca Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 formułuje cztery strategiczne cele rozwoju dotyczące: sfery społecznej, sfery gospodarczej, środowiska przyrodniczego i infrastruktury oraz skuteczności zarządzania. Ponadto wskazuje na cztery zasady horyzontalne, które powinny być przestrzegane w procesie wdrażania tej strategii. Chodzi tu o: rozwój zrównoważony, innowacyjny, inkluzywny i szanujący ład przestrzenny. Układ tych celów i ich powiązanie z zasadami horyzontalnymi pokazuje rysunek 5. Strategia rozwoju województwa jako strategia regionalna ma nieco inne zadanie niż strategię rozwoju poziomu lokalnego. Określa ona przede wszystkim politykę władz regionalnych wobec podmiotów działających na obszarze województwa, w tym miast i gmin. Instrumenty realizacji tej polityki są w polskich warunkach znaczące, gdyż umożliwiają samorządom lokalnym i innym podmiotom w województwie pozyskiwanie dodatkowych środków na rozwój. Dlatego gminy powinny być zainteresowane zgodnością swoich celów rozwoju z celami rozwoju województwa, jako całości. Nie oznacza to wprost przeniesienia celów strategii regionalnych do celów określonych w dokumentach lokalnych. Na przykład kwestia skuteczności zarządzania może być z poziomu wojewódzkiego ważnym wyodrębnionym celem, realizowanym poprzez wspieranie rozwoju kompetencji władz lokalnych, natomiast z punktu widzenia lokalnego jest to raczej zasada horyzontalna, ułatwiająca realizację własnych celów, wytyczonych w innych sferach. Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023–2033 jest w pełni spójna z celami strategicznymi i zasadami horyzontalnymi określonymi w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030. Szczegółowy wykaz tych celów, wraz z przyporządkowaniem ich do poszczególnych celów Strategii leszczyńskiej ukazuje tabela 1.

Przepisy wskazują konieczność zachowania spójności strategii rozwoju poziomu lokalnego ze strategią ponadlokalną, dotyczącą najczęściej „obszarów funkcjonalnych”. W Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 wskazano wokół Leszna zasięg odpowiadający tym kryteriom „miejskiego obszaru funkcjonalnego ośrodka subregionalnego”. Leszno współpracuje z otaczającymi gminami jako historyczny ośrodek miejski, stanowiący dla nich od stuleci zaplecze realizacji ważnych potrzeb. W ostatnich



Rys. 5. Cele strategiczne i zasady horyzontalne Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030.

Źródło: Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030

latach przyjęta została wspólna „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku”. Jej zasięg pokazuje rysunek 6, a cele strategiczne w układzie priorytetów tabela 1. Funkcjonuje też partnerstwo samorządowe, nakierowane na realizację zintegrowanych inwestycji terytorialnych, które obejmuje część gmin omawianej aglomeracji leszczyńskiej (zasięg przedstawia rysunek 7), przy czym bardziej odpowiada on zasięgiem Miejskiemu Obszarowi Funkcjonalnemu, określone w strategii rozwoju województwa. Funkcjonowanie Leszna w ramach obszaru funkcjonalnego niesie ze sobą określone zobowiązania wobec mniejszych, otaczających gmin, ale jednocześnie wspomaga miasto w realizacji istotnych własnych ce-

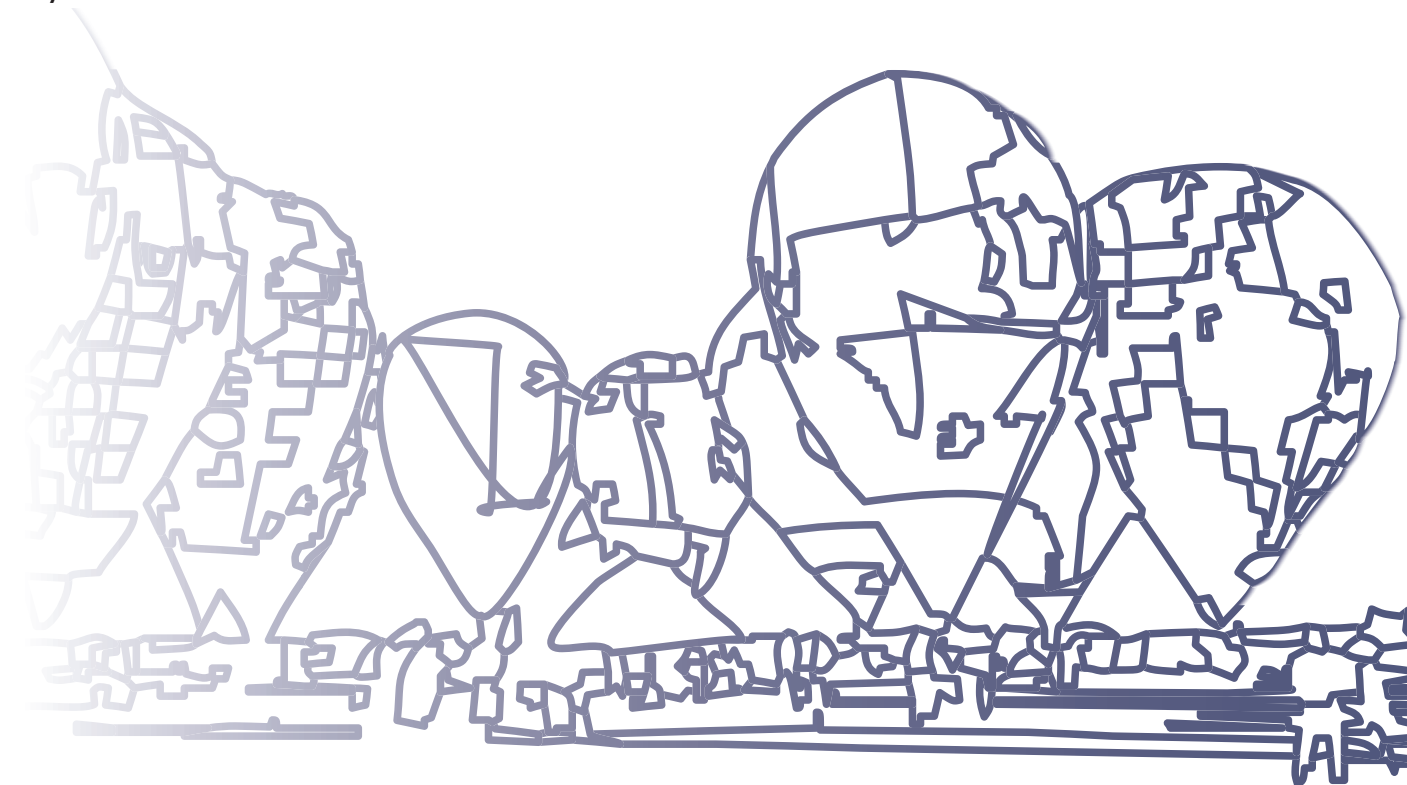
łów, zwiększając potencjalną skalę podejmowanych działań, z uwagi na większą liczbę użytkowników. Tak więc zachowanie spójności celów polityk publicznych miasta z celami określonymi przy udziale gmin otaczających wydaje się naturalne i generalnie wzmacniające strategiczną pozycję Leszna.

Więcej informacji na temat Partnerstwa Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego na stronie

https://leszno.pl/Strategia_Zintegrowanych_Inwestycji_Terytorialnych_dla_leszczyńskiego_obszaru.html

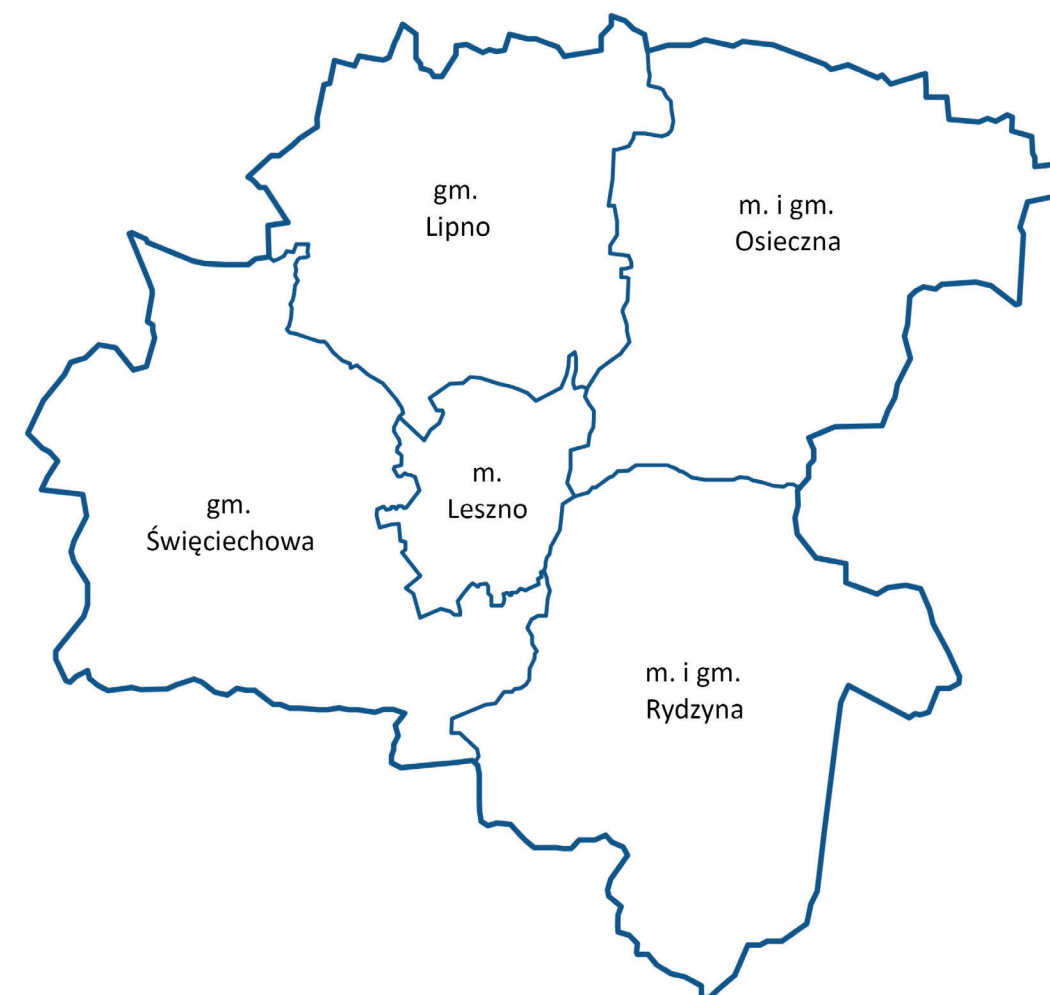
W kontekście spójności zewnętrznej projektu Strategii z dokumentami programowymi na poziomie ponadregionalnym należy zwrócić uwagę na to, że interwencja planowana w ramach Strategii zakłada rozwój zgodny z kierunkami planowanymi przez inne instytucje. Zgodność odnosi się zarówno do diagnozy wyzwań i uwarunkowań, jak i samych celów rozwojowych.

Zapisy projektu Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023 – 2033 skonfrontowano ze Strategią Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2030, Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku oraz Strategią Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych LOF:





Rys. 6. Zasięg obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej – ustalony w 2014 roku.
 Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku



Rys. 7. Sugerowany zasięg Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego, jako partnerstwa samorządowego w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych.
 Źródło: Portret Partnerstwa Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego – raport diagnostyczny 2022

Tabela 1. Analiza spójności celów projektu Strategii z regionalnymi dokumentami strategicznymi

Powiązania ze Strategią Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do roku 2030

	Cele strategiczne - Woj. Wielkopolskie	WZROST GOSPODARCZY WIELKOPOLSKI BAZUJĄCY NA WIEDZY SWOICH MIESZKAŃCÓW			ROZWÓJ SPOŁECZNY WIELKOPOLSKI OPARTY NA ZASOBACH MATERIALNYCH I NIEMATERIALNYCH REGIONU			ROZWÓJ INFRASTRUKTURY Z POSZANOWANIEM ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO WIELKOPOLSKI			WZROST SKUTECZNOŚCI WIELKOPOLSKICH INSTYTUCJI I SPRAWNOŚCI ZARZĄDZANIA REGIONEM	
		1.1. Zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu	1.2. Wzrost aktywności zawodowej i utrzymanie wysokiej jakości zatrudnienia	1.3. Wzrost i poprawa wykorzystania kapitału ludzkiego na rynku pracy	2.1. Rozwój Wielkopolski świadomy demograficznie	2.2. Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniom	2.3. Rozwój kapitału społecznego i kulturowego regionu	3.1. Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej województwa	3.2. Poprawa stanu oraz ochrona środowiska przyrodniczego Wielkopolski	3.3. Zwiększenie bezpieczeństwa i efektywności energetycznej	4.1. Rozwój zdolności zarządczych i świadczenia usług	4.2. Wzmocnienie mechanizmów koordynacji i rozwoju
Cele - Leszno	Kierunki działania - Leszno / Cele operacyjne - Woj. Wielkopolskie											
Społeczeństwo - silna wspólnota	a. Integracja i zaangażowanie											
	b. Rozwój kompetencji											
	c. Wspólnota miejsca											
Gospodarka - baza dobrobytu	d. Wzrost potencjału innowacyjnego											
	e. Współdziałanie i rozwój zasobów											
Środowisko - otoczenie dla lepszego życia	f. Adaptacja klimatyczna											
	g. Błękitno-zielona infrastruktura											
	h. Kultura środowiskowa											
Infrastruktura - relacje i przepływy	i. Integrująca przestrzeń											
	j. Atrakcyjność i dostępność usług											
	k. Zrównoważona mobilność											
Zarządzanie - otwarta koordynacja	l. Uwalnianie potencjałów											
	m. Elastyczna organizacja											
	n. Komunikacja społeczna											

Powiązania ze Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku

	Priorytety – OFAL 2030	DYNAMICZNA INNOWACYJNA GOSPODARKA I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ			AKTYWNA SPOŁECZNOŚĆ I ATRAKCYJNE ŚRODOWISKO ZAMIESZKANIA			SPRAWNA I EFEKTYWNA INFRASTRUKTURA	
Cele - Leszno	Kierunki działania - Leszno / Cele strategiczne - OFAL 2030	C 1.1 Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka powiązana z efektywnym systemem edukacji i aktywnością mieszkańców	C 1.2 Podniesienie atrakcyjności oferty inwestycyjnej Aglomeracji Leszczyńskiej	C 1.3 Atrakcyjna oferta turystyczno-rekreacyjna	C 2.1. Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu i świadczeniu wysokiej jakości usług dla mieszkańców	C 2.2 Zrewitalizowane obszary zamieszkania, obiekty i przestrzenie publiczne	C 2.3 Sprawność administracyjna i partycypacja mieszkańców w inicjatywach rozwojowych	C 3.1 Dogodna dostępność komunikacyjna	C 3.2 Rozwój infrastruktury technicznej, inwestycji i zachowań proekologicznych
Spółeczeństwo – silna wspólnota	a. Integracja i zaangażowanie								
	b. Rozwój kompetencji								
	c. Wspólnota miejsca								
Gospodarka – baza dobrobytu	d. Wzrost potencjału innowacyjnego								
	e. Współdziałanie i rozwój zasobów								
Środowisko – otoczenie dla lepszego życia	f. Adaptacja klimatyczna								
	g. Błękitno-zielona infrastruktura								
	h. Kultura środowiskowa								
Infrastruktura – relacje i przepływy	i. Integrująca przestrzeń								
	j. Atrakcyjność i dostępność usług								
	k. Zrównowazona mobilność								
Zarządzanie – otwarta koordynacja	l. Uwalnianie potencjałów								
	m. Elastyczna organizacja								
	n. Komunikacja społeczna								

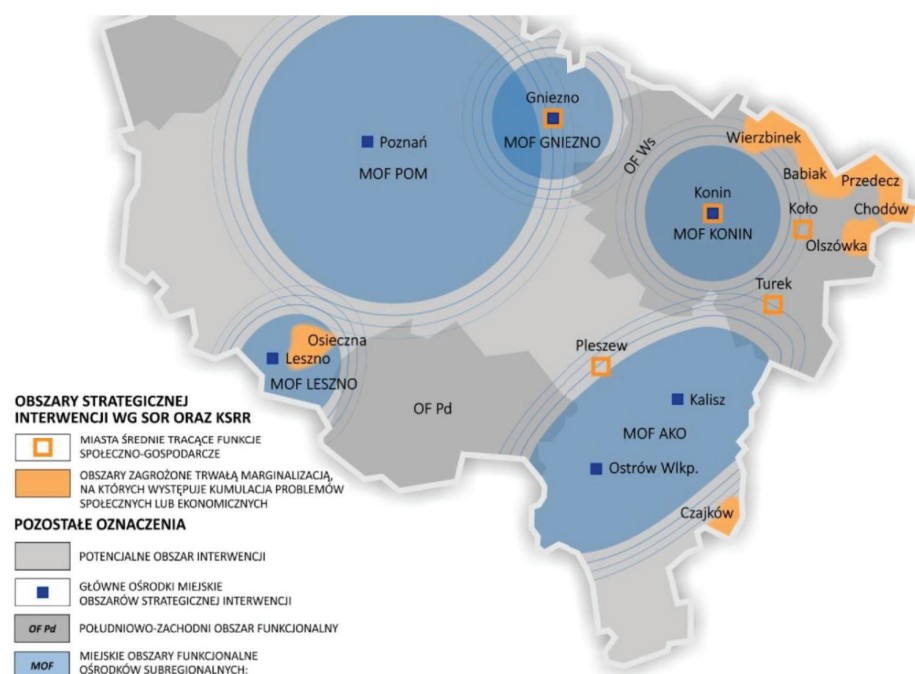
Powiązania ze Strategią ZIT LOF

	Cel szczegółowy Strategii Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego	SPOŁECZNY			GOSPODARCZY			ŚRODOWISKOWO-PRZESTRZENNY		
		Dopasowana oferta usług społecznych do potrzeb mieszkańców			Wysoki potencjał inwestycyjny Partnerstwa			Zdrowa i dostępna przestrzeń		
Cele - Leszno	Kierunki działania - Leszno/ Cele operacyjne ZIT LOF	1.1. Aktywna polityka demograficzna	1.2. Dostępne usługi publiczne	1.3. Obszar atrakcyjny dla młodych	2.1. Wysoka innowacyjność rynku pracy	2.2 Rozwinięte strefy inwestycyjne	2.3. Rozwinięta infrastruktura OZE i GOZ	3.1. Rozwinięta infrastruktura komunikacyjna	3.2. Racjonalne gospodarowanie zasobami środowisk	3.3. Czyste środowisko
Spółeczeństwo – silna wspólnota	a. Integracja i zaangażowanie									
	b. Rozwój kompetencji									
	c. Wspólnota miejsca									
Gospodarka – baza dobrobytu	d. Wzrost potencjału innowacyjnego									
	e. Współdziałanie i rozwój zasobów									
Środowisko – otoczenie dla lepszego życia	f. Adaptacja klimatyczna									
	g. Błękitno-zielona infrastruktura									
	h. Kultura środowiskowa									
Infrastruktura – relacje i przepływy	i. Integrująca przestrzeń									
	j. Atrakcyjność i dostępność usług									
	k. Zrównoważona mobilność									
Zarządzanie – otwarta koordynacja	l. Uwalnianie potencjałów									
	m. Elastyczna organizacja									
	n. Komunikacja społeczna									

Zgodnie z powyższą tabelą spójność zapisów Strategii Rozwoju Leszna na lata 2023 – 2033 została zachowana względem dokumentów wyższego rzędu w zakresie wszystkich celów strategicznych i kierunków działania. Tego rodzaju powiązania umożliwiają dokonywanie założeń związanych z możliwością finansowania z funduszy UE działań planowanych w Strategii i uszczegóławianych dalej w planach operacyjno-wdrożeniowych. Ma to duże znaczenie w kontekście możliwości realizacji celów rozwojowych.

Strategie rozwoju lokalnego powinny odnieść się do Obszarów Strategicznej Interwencji, określonych w Strategii rozwoju województwa wraz z określeniem zakresu planowanych w nich działań. Aktualna Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 określa Obszary Strategicznej Interwencji wskazane w strategicznych dokumentach poziomu krajowego, wśród nich gminę Osieczna, leżącą w obrębie miejskiego obszaru funkcjonalnego Leszna. Gmina ta traktowana jest jako obszar zagrożony trwałą marginalizacją, na którym występuje kumulacja problemów społecznych lub ekonomicznych. Oprócz tego strategia województwa wskazuje położenie i zasięg Południowo-zachodniego obszaru funkcjonalnego województwa wielkopolskiego, który traktowany jest jako potencjalny obszar interwencji szczebla regionalnego, z uwagi na jego deficyty w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego. Ten potencjalny obszar interwencji przylega z jednej strony do Leszna, a z drugiej do Ostrowa Wielkopolskiego. W strategii województwa wskazano, że szansą dla tego obszaru jest dyfuzja pozytywnych impulsów rozwojowych z silniejszych ośrodków miejskich, przy czym jako priorytetowe w tym zakresie wskazano Leszno. Rola miasta jako ośrodka stymulacji pozytywnych przemian w południowo-zachodniej części Wielkopolski może być dużą szansą na jego dalszy intensywny rozwój, w tym poprzez wykorzysta-

nie dodatkowych środków szczebla regionalnego. W Strategii Rozwoju Miasta Leszna 2023-2033 tę potencjalną rolę starano się efektywnie wykorzystać.



Rys. 8. Obszary strategicznej interwencji w południowej części Wielkopolski, określone w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030. Opracowanie na podstawie: Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030

Wnioski z przeprowadzonej w drugiej połowie 2021 roku diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej miasta Leszna są generalnie pozytywne – w całym przekroju zagadnień. Wpływa to w istotny sposób na proces formułowania celów strategicznych dalszego rozwoju, gdyż zbędne są tu bowiem szczególne działania naprawcze.

We wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego i stanu przestrzeni jest więcej pozytywów niż negatywów. Oczywiście nawet drobne niedobory, mankamenty czy negatywne trendy należy korygować. Jednak nawet sumując wszystkie tego typu potencjalne konieczności korekt, trudno w tym mieście stworzyć jakiś program szeroko zakrojonych zmian.

Jego podstaw należy raczej poszukiwać w doskonaleniu stanu obecnego, integracji działań w poszukiwaniu ich synergii, rozwoju aspiracji społecznych, przemianach cywilizacyjnych, nowych wyzwaniach kulturowych i ewolucji modelu życia, a także w wykorzystaniu przewag konkurencyjnych, które już istnieją. Wszystkie te czynniki nie dają się dokładnie poznać poprzez badania ilościowe, odnoszące się do obiektywnych wskaźników, a mogą pochodzić przede wszystkim z badań postaw i oczekiwań społecznych, a także potencjału i aktywności lokalnych liderów.

Uwarunkowania położenia, dostępności i mobilności

W ostatnich latach znacząco wzrosła dostępność komunikacyjna Leszna, sprzyjając mobilności ludności. Jednocześnie przejściowo zmalało zapotrzebowanie na usługi transportowe i w tym względzie trudno obecnie przewidywać przyszłe trendy. Wydaje się, że część zjawisk wynikających z pandemii ma znamiona trwałości. Burzy to szereg utartych poglądów, na przykład na temat struktury przestrzeni publicznych czy roli transportu publicznego. Ciekawym, dającym się zaobserwować zjawiskiem, jest rozszerzenie powiązań regionalnych miasta i na przykład wzrost znaczenia sąsiedztwa z Wrocławiem, który stał się istotnym węzłem społeczno-kulturowym i innowacyjno-gospodarczym, mogącym mieć wpływ na trendy rozwojowe Leszna.

Ludność i procesy demograficzne

Jeśli chodzi o ludność i procesy demograficzne Leszno jest w dobrej sytuacji. Wprawdzie statystyka mówi o nieznacznym spadku populacji, to jednak głębsze analizy wykazują, że może to być błędna interpretacja faktycznych zjawisk. Mamy prawdopodobnie do czynienia z tak zwaną „rozproszoną koncentracją”, gdy na skutek wzrostu standardu zamieszkiwania brakuje atrakcyjnych terenów mieszkaniowych w obrębie granic administracyjnych Leszna. Następuje więc proces suburbanizacji, co potwierdza wzrost liczby mieszkańców w tak zwanych „gminach obwarzankowych”, czyli otaczających Leszno. Sumaryczna liczba ludności w mieście i okolicy wzrasta. Trudno jest ocenić przyszłe trendy wobec istotnych zmian w polityce społecznej i prorodzinnej państwa, ale żadne dostępne dane nie wskazują na groźbę zjawiska depopulacji. Oczywiście następuje proces starzenia ludności i to powinno być uwzględnione w Strategii. Można założyć, że liczba mieszkańców miasta będzie względnie stabilna, uwzględniając jego najbliższe sąsiedztwo, natomiast czynnikiem, który będzie w najistotniejszy sposób wpływał na rozwój i zapotrzebowanie terenów będzie wzrost standardów: zamieszkiwania, wypoczynku, świadczenia pracy, tożsamości społeczno-kulturowej, a także, co być może najistotniejsze – aktywności obywatelskiej. Ważnym komponentem sytuacji społecznej i ludnościowej Leszna jest dynamiczny wzrost liczby cudzoziemców, osiedlających się tu na stałe, zwłaszcza narodowości ukraińskiej. Ludność ta łatwo i względnie szybko asymiluje się w polskiej społeczności, jednak zachowuje swoją odrębność. Na tej odrębności można budować pozytywne zmiany, ale można też doprowadzać w dłuższej perspektywie do sytuacji krytycznych. Dlatego w Strategii ten komponent musi być kompleksowo uwzględniony.

Gospodarka i rynek pracy

Gospodarka zawsze była silną stroną Leszna i regionu, którego historycznie jest stolicą. Tak jest również obecnie – gospodarka funkcjonuje dobrze, rynek pracy jest w zasadzie stabilny. Istnieją różnicowania wewnątrzgminne w tym zakresie, co wymaga uwzględnienia w strategii. Natomiast ważne jest podtrzymanie innowacyjnego charakteru gospodarki, na co gmina ma niewielki bezpośredni wpływ. Ale może działać pośrednio, stwarzając lepsze warunki do rozwoju tego typu przedsięwzięć, chociażby przez zapewnienie wysokich kompetencji zawodowych lokalnej społeczności. Tutaj działania wymagają czasu i współpracy pomiędzy wieloma instytucjami a także koncentracji na najbardziej obiecujących branżach i zawodach, najlepiej osadzonych w lokalnej i regionalnej tradycji.

Środowisko naturalne

Środowisko naturalne jest również silną stroną Leszna, mimo że w samych jego granicach administracyjnych nie występują najwartościowsze obszarowe komponenty środowiska, a jedynie pojedyncze pomniki przyrody. Natomiast zachowany jest czytelny układ przestrzenny w układzie północ-północny wschód – południe-południowy zachód, zapewniający efektywną wymianę mas powietrza, czyli tak zwane „przewietrzanie” i efektywne powiązanie z systemem przyrodniczym poza granicami Leszna. A ten, mimo dominacji terenów rolnych, jest bardzo rozbudowany i atrakcyjny. System terenów przyrodniczych jest dogodny dla kształtowania podstawowych składowych błękitno-zielonej infrastruktury, będącej podstawą świadczenia szerokiego zakresu usług ekosystemowych, w tym biologicznych, klimatycznych, hydrologicznych (retencja) i społeczno-kulturowych (rekreacja, integracja społeczna, jakość zamieszkania).

Infrastruktura

Pod względem infrastruktury technicznej Leszno należy do najlepiej zaopatrzonych miast w kraju. Dostępność sieci wodociągowej i kanalizacyjnej jest bliska 100%, dla sieci gazowej wynosi prawie 80%. Sygnalizowane są problemy z gospodarką odpadami, które wymagają rozwiązania strategicznego we współpracy i powiązaniu organizacyjno-funkcjonalnym z otaczającymi gminami.

Kultura

W bardzo dobrej kondycji jest także sfera kultury, co wydaje się być związane z wysokim rozwojem cywilizacyjnym i wynikającym stąd wzrostem potrzeb społecznych w zakresie kultury w tym także kultury wysokiej. Jest to wyraźnie widoczne w Lesznie, choć być może umyka nieco statystyce. Przemiany kulturowe mogą stać się jedną z podstawowych sfer, na której należałoby oprzeć przyszły rozwój społeczno-gospodarczy miasta.

Sport, rekreacja i turystyka

Sport, rekreacja i turystyka są również w bardzo dobrej kondycji, zwłaszcza historyczne już specjalności Leszna, takie jak żużel i szybownictwo. Na kanwie wysokiego zainteresowania sportem, a także modelu życia, podkreślającego znaczenie aktywnej rekreacji, można oprzeć w dużym stopniu kwestię integracji społeczności lokalnej, bardzo ważnej dla wsparcia realizacji potencjalnych celów strategicznych w sferze społecznej.

Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne

Rozwój przestrzenny Leszna należy również ocenić pozytywnie, zarówno pod względem prowadzonej polityki przestrzennej, sterowania procesami zagospodarowywania przestrzeni (planowania przestrzennego), jak i w realnej kondycji przestrzeni. Uchwalone i na bieżąco aktualizowane dokumenty planistyczne oraz inne dokumenty dotyczące sfer powiązanych z funkcjonowaniem przestrzeni, na przykład transportu czy preferencji mieszkańców, dają dobrą podstawę merytoryczną do propozycji przekształceń modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta. Będzie on integralną częścią strategii, ale także może mieć znaczenie dla potencjalnych projektów związanych z zagospodarowaniem przestrzeni.

Bezpieczeństwo publiczne

Bezpieczeństwo publiczne, tak jak inne analizowane sfery, jest również w dość dobrej kondycji, a co więcej – także trendy w tym względzie są pozytywne. Wyjątkiem jest bezpieczeństwo komunikacyjne, będące w regresie. Stanowi to oczywistą wskazówkę dla formułowania celów strategicznych w zakresie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, jak i kształtowania przestrzeni publicznych.

Polityka społeczna

Polityka społeczna w Lesznie realizowana jest w pełnym zakresie tradycyjnych form pomocy społecznej. Ale zaangażowanie miasta w tworzenie i realizację programu rewitalizacji spowodowało zainteresowanie, adaptowanie i zastosowanie wielu nowatorskich form polityki społecznej, co wymaga kontynuowania w szerszym zakresie. W szczególności warte zastanowienia jest, co wynika z przeprowadzonej diagnozy i doświadczenia w rewitalizacji, wzmocnienie działania w zakresie polityki społecznej w poszczególnych dzielnicach. Więcej informacji w tym zakresie, które mogłyby przyczynić się do właściwego sformułowania celów strategicznych, należałoby pozyskać w trakcie partycypacyjnego procesu formułowania strategii.

Edukacja i wychowanie

Edukacja i wychowanie są silną stroną Leszna, a mimo to wymagają istotnego uwzględnienia w strategii oraz znacznego wysiłku przy wdrażaniu. Wprawdzie na poziomie szkoły podstawowej i średniej osiągnięte wyniki są bardzo dobre, to brakuje mechanizmów zatrzymania zdolnej młodzieży w mieście lub zachęca-

nia jej do powrotu ze studiów do rodzinnego miasta. Koniecznym jest rozbudowa potencjału szkolnictwa wyższego w Lesznie i dostosowania go do realnych potrzeb rynku pracy i ambicji współczesnej młodzieży.

Kapitał społeczny – aktywność obywatelska

Kapitał społeczny, wyrażający się głównie w aktywności obywatelskiej, jest również silną stroną Leszna, ale wydaje się, że na tym polu należałoby przyjąć zupełnie nowe wskaźniki i znacznie bardziej holistyczny punkt widzenia. Przede wszystkim należy postawić na rzeczywiste współuczestnictwo mieszkańców w procesie rozwoju, nie tylko poprzez rutynowe formuły konsultacyjne, ale np. w ramach Inicjatywy Lokalnej czy Budżetu Obywatelskiego. Aby jeszcze bardziej pobudzić lub wykorzystać obserwowaną już aktywność, należy dużą wagę w przyszłej Strategii przypisać kształtowaniu więzi społecznych, budowaniu poczucia tożsamości i dumy z miasta.

Finanse samorządowe

Finanse samorządowe są we względnie dobrej kondycji, jednak przy dość wysokim poziomie zadłużenia. Warunkiem jej podtrzymania jest przede wszystkim wzrost zamożności mieszkańców, a ten wiąże się z dostępnością zaawansowanych i atrakcyjnych miejsc pracy – na obszarze miasta lub poza nim. To, co musi być zrealizowane w samym mieście, to możliwość podnoszenia kompetencji pracowniczych. Natomiast zasady dobrego gospodarowania są historyczne przypisane Wielkopolsce, a w niej Leszno zawsze należało do czołówki. I tak prawdopodobnie zawsze będzie, niezależnie od układu celów strategicznych w strategii.

Uwarunkowania instytucjonalne rozwoju miasta

Pozytywnym aspektem jest też to, że w instytucjonalnym układzie podmiotów zarządzających rozwojem miasta nie widać zagrożeń i można sformułować podobne oceny jak w punkcie poprzednim. Jednak zwraca uwagę rzecz charakterystyczna, którą jest tak zwana „płaska struktura organizacyjna”. Pobudza ona do aktywności, innowacyjności, daje poczucie satysfakcji, rodzi koleżeńskie więzi. Jest to na pewno obiecujący komponent procesu wdrażania przyszłej strategii.

Więcej informacji diagnostycznych dostępnych jest na stronie:

https://www.leszno.pl/Strategie__plany_i_programy.html

S – siły

Korzystne położenie i powiązania komunikacyjne miasta.

Relatywnie niewielkie zapotrzebowanie na pomoc społeczną.

Aktywna polityka społeczna.

Wysoki poziom edukacji i działań kulturalno-wychowawczych z młodzieżą.

Względnie wysoki poziom aktywności obywatelskiej, będący ważnym składnikiem kapitału społecznego miasta.

Dostępność różnorodnych form kultury

Wsparcie ze strony miasta w zakresie różnych dyscyplin sportowych, rekreacji i turystyki.

Wysoki i wciąż rosnący poziom bezpieczeństwa publicznego.

Wysoki stopień rozwoju gospodarczego, oddziałujący także na obszar otoczenia miasta.

Stabilny rynek pracy.

Stosunkowo duża liczba aktywnych podmiotów gospodarczych.

Kompaktowa struktura przestrzenna miasta.

Duża liczba terenów zieleni urządzonej w mieście

Efektywny dostęp do wartościowych zasobów środowiska naturalnego w otoczeniu miasta.

Zachowana i kultywowana struktura funkcjonalno-przestrzenna miasta, zapewniająca właściwe połączenia z otoczeniem zewnętrznym, w tym z systemem przyrodniczym poza granicami administracyjnymi.

Wysoka kultura prowadzonej polityki przestrzennej jak i stanu w przestrzeni miejskiej.

Wysoki poziom zaopatrzenia w infrastrukturę wodociągową i kanalizacyjną oraz sieć gazową.

Rosnące wysokie wpływy z podatku PIT oraz stabilne wpływy z CIT.

Sprawne zarządzanie procesem rozwoju miasta w wymiarze strategicznym i operacyjnym.

Wysokie kompetencje pracowników samorządowych i służb publicznych.

W – słabości

Narastający proces suburbanizacji – rozlewu osadnictwa na obszary otaczające miasto.

Wyraźny proces starzenia się ludności, o zróżnicowanym nasileniu w poszczególnych częściach miasta.

Brak skutecznych mechanizmów zatrzymania zdolnej młodzieży w mieście lub zachęcania jej do powrotu ze studiów do rodzinnego miasta.

Problemy z gospodarką odpadami, których rozwiązanie wymaga współpracy z otaczającymi gminami.

Problemy transportowe, związane z dominacją pojazdów indywidualnych.

Niedostatecznie atrakcyjna i mało efektywna oferta komunikacji publicznej, nieodpowiadająca rozproszonej strukturze przejazdów.

Relatywnie wysoki poziom zadłużenia miasta.

O – szanse

Względna stabilność demograficzna i harmonijny rozwój społeczności lokalnej.

Wzrost aktywności obywatelskiej i poczucia tożsamości społeczno-kulturowej.

Wzmacnianie społeczności lokalnej poprzez procesy asymilacji i integracji coraz większej liczby cudzoziemców, osiedlających się w mieście.

Wysoki poziom kompetencji zawodowych lokalnej społeczności.

Innowacyjny i konkurencyjny charakter gospodarki.

Atrakcyjność lokalnego rynku pracy (niski poziom bezrobocia i stosunkowo wysoki poziom miesięcznych wynagrodzeń).

Podnoszenie standardów zamieszkiwania, wypoczynku i świadczenia pracy.

Znaczna dostępność terenów przyrodniczych oraz rozwój usług ekosystemowych w ramach błękitno-zielonej infrastruktury.

Utrzymanie wysokiej dostępności komunikacyjnej Leszna, sprzyjającej mobilności mieszkańców w wymiarze lokalnym, regionalnym i krajowym.

Rzeczywiste współuczestnictwo mieszkańców w procesie rozwoju, zapewniające rozwój więzi społecznych i sąsiedzkich.

Współpraca pomiędzy instytucjami publicznymi a przedsiębiorcami.

T – zagrożenia

Pogłębianie się zjawiska odpływu mieszkańców do gmin otaczających.

Starzenie się społeczności, szczególnie dzielnic centralnych.

Odpływ młodzieży do ośrodków akademickich.

Niepełne wykorzystanie potencjału istniejących szkół ponadpodstawowych i wyższych.

Koncentracja zapotrzebowania na pomoc społeczną na południu oraz w centralnych obszarach stanowiących tereny objęte działaniami rewitalizacyjnymi.

Stagnacja gospodarki.

Dynamiczne zmiany na rynku pracy – konieczność stałego podnoszenia kompetencji zawodowych lokalnej społeczności.

Wzrost wydatków publicznych i zadłużenia Miasta.

Wysoka i trudna do przewidzenia dynamika potrzeb i oczekiwań społecznych, związana z przemianami cywilizacyjnymi i rozwojem nowych sposobów funkcjonowania społecznego (np. telepraca, telenauka, telezakupy – wpływające na sposób funkcjonowania miasta).



Ustalenia strategii powinny odpowiadać kompetencjom, które posiada podmiot tworzący strategię. W przypadku gminy można je odnieść do dwóch sfer:

Gmina to **wspólnota samorządowa**, którą tworzą mieszkańcy, oraz **odpowiednie terytorium**

Przygotowanie strategii rozpoczyna się od zdefiniowania ogólnej filozofii działania, co na ogół polega na zdefiniowaniu określonej wizji przyszłości lub misji działania. Wizja rozwoju stanowi zazwyczaj projekcję stanu, który powinien być w przyszłości osiągnięty z uwzględnieniem istniejących i przewidywanych potrzeb mieszkańców oraz uwarunkowań globalnych, krajowych i regionalnych. Natomiast misja wskazuje priorytety aktywności władz wspólnoty w działaniach na rzecz zaspokojenia jej potrzeb w perspektywie następnych kilkunastu lat. Zwykle jest ona zwięzłą sentencją, ujmującą główne kierunki działania, będąc swoistym przesłaniem dla wdrażania opracowywanej strategii.

Trudno jest jednak formułować tego typu wizję w czasach wysokiej niepewności globalnej sytuacji politycznej, przekładającej się bezpośrednio także na warunki życia społeczności lokalnych. Z drugiej strony Leszno osiągnęło względnie wysoki i zrównoważony poziom rozwoju, więc trudno jest wskazać jakieś specyficzne sfery jego funkcjonowania, wymagające znaczącej poprawy czy przebudowy. Rozwój Leszna powinien polegać raczej na harmonizacji bieżących działań, celem wykorzystania efektu synergii, wykorzystując bieżące uwarunkowania – taka powinna być misja działania władz. Nie ma więc tu konieczności dążenia do określonego stanu docelowego a raczej potrzeba doskonalenia status quo, poprzez wskazywanie drogi („tao”), której rozwój miasta powinien się trzymać. Sprzyjać to może elastyczności działania, kreatywności, a tym samym skuteczności w niestabilnych czasach.

Dyrektywa strategiczna, określająca „drogę”, której powinny się trzymać polityki publiczne miasta, jest formą deklaracji, biorącej pod uwagę kontekst możliwości ekonomicznych i społecznych. Wskazuje orientację głównych celów strategicznych a jej elementy opisują pożądane cechy aktywności miasta, wykorzystujące zależności (synergie) między różnymi sferami rozwoju lokalnego, a w konsekwencji na tzw. zintegrowany rozwój miasta. Kładzie też nacisk na angażowanie różnych grup społeczności lokalnej w proces tworzenia strategii, ale też



Rys. 9. Schemat procesu zarządzania strategicznego, w którym dyrektywa strategiczna jest pomostem między diagnozą a formułowaniem celów.

Źródło: opracowanie własne

ich włączenie w jej wdrożenie (podejście partycypacyjne). Dyrektywę strategiczną cechuje podejście procesowe, uwzględniające dynamiczny kontekst uwarunkowań i możliwości, często nie wynikający wprost ze stanu rozwoju w danym punkcie czasu. Wynika z tego konieczność okresowej aktualizacji strategii zgodnie ze zmieniającymi się warunkami w mieście i jego otoczeniu. Realizuje to koncepcję „miasta inteligentnego” (Smart City), zorientowanego na wykorzystywanie wiedzy i kreatywności, jako sił napędzających proces rozwoju lokalnego.

Misją gminy, zawartą w dyrektywie strategicznej, jest więc skoordynowane i kreatywne zarządzanie procesami rozwoju w kontekście obowiązujących przepisów. Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym zakres działania i zadania gminy obejmują wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Do zadań własnych gminy należy zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty, w szczególności sprawy:

- ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej;
- gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;

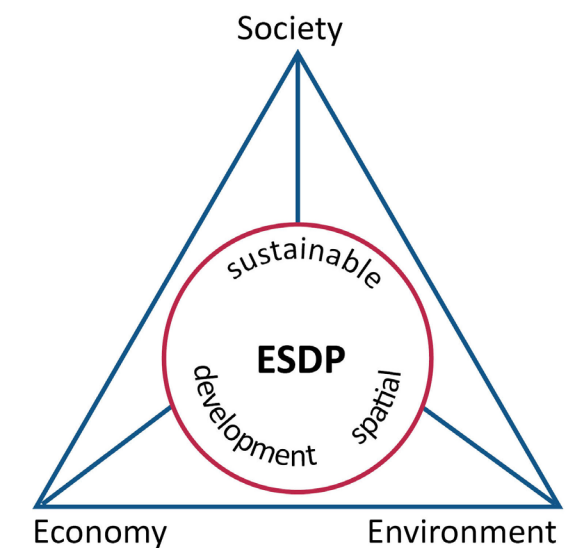
- działalności w zakresie telekomunikacji;
- lokalnego transportu zbiorowego;
- ochrony zdrowia;
- pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych;
- wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- gminnego budownictwa mieszkaniowego;
- edukacji publicznej;
- kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami;
- kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych;
- targowisk i hal targowych;
- zieleni gminnej i zadrzewień;
- cmentarzy gminnych;
- porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego;
- utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
- polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej;
- wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej;
- promocji gminy;
- współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów zajmujących się działalnością na rzecz pożytku publicznego i wolontariatu;
- współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

Gmina ma też obowiązek wykonywania przewidzianych ustawami zadań zleconych z zakresu administracji rządowej, a także z zakresu organizacji przygotowań i przeprowadzenia wyborów powszechnych oraz referendów.

Z samej definicji „gminy” wynika, że pojęcie to obejmuje określone terytorium, co oznacza, że w jej procesie rozwoju występuje komponent przestrzenny. Ma on też istotną rolę w procesie formułowania strategii. Wprowadzone zmiany w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, dotyczące zasad formułowania strategii na poziomie lokalnym, zapowiadają wprowadzenie w Polsce syste-

mu zintegrowanego programowania i planowania rozwoju. Chodzi w nim o powiązanie kwestii społeczno-gospodarczych – będących dotąd głównym polem zainteresowania polityki rozwoju, przede wszystkim w kwestiach jej bieżącego finansowania, ze sferą planowania i zagospodarowania przestrzeni jako polityką publiczną o długim, stabilizującym horyzoncie czasowym. Nowe zasady osadzania strategicznych działań rozwojowych w przestrzeni stanowią trudne wyzwanie, gdyż do tej pory zapisy strategii nie musiały być powiązane z przestrzennymi uwarunkowaniami rozwoju. Nie ma też ugruntowanej, kompleksowej metodyki dla samorządów przygotowujących strategię, w szczególności w zakresie opracowania wymaganego modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej.

Rys. 10. Klasyczny „europejski” model zrównoważonego rozwoju, wskazujący na współzależność komponentu społecznego, ekonomicznego i środowiskowego. Źródło: European Spatial Development Perspective – od lat podstawowy dokument dla polityk europejskich



W klasycznym podejściu przestrzeń rozumiana jest jako obszar, składający się z elementów pochodzenia naturalnego (ekogenicznych) oraz stworzonych przez człowieka (antropogenicznych). Zgodnie z tym podziałem w podejściu strategicznym rozróżniamy więc dwie odpowiednie sfery: środowisko i infrastrukturę, wymagające nieco odmiennego podejścia. Jednak na obecnym etapie rozwoju cywilizacyjnego i technologicznego dla formułowania strategii istotne jest jeszcze inne rozróżnienie, wynikające z trzech bardziej fundamentalnych koncepcji przestrzeni: fizycznej, wirtualnej i mentalnej.

Koncepcja fizyczna przyjmuje, że przestrzeń jest swoistym pojemnikiem, w którym zlokalizowane są obiekty oraz funkcjonują systemy; ma ona właściwości fizyczne, przede wszystkim wymiary, będąc „sceną”, na której występują inne byty; koncepcję tę przypisuje się Newtonowi, choć używał jej jeszcze Arystoteles; jest

ona zgodna z potocznym pojmowaniem przestrzeni, ale także charakteryzuje podejście stosowane w sferze gospodarki przestrzennej, np. przestrzeń miejska.

Koncepcja relacyjna uważa przestrzeń za zbiór relacji między obiektami – składnikami systemu; jej twórcą w epoce Oświecenia był Leibniz, który twierdził, że dopóki istnieją obiekty, to istnieje przestrzeń, a bez obiektów nie ma przestrzeni; to podejście wykorzystał Einstein dochodząc do spektakularnych odkryć, czym wskrzesił myśl Leibniza; rozwój technologii informacyjnych sprawił, że dziś przestrzeń relacyjna stanowi ważne praktyczne pole działania.

Koncepcja przestrzeni mentalnej, opisana przez Kanta, odwracała sytuację – jeśli Arystoteles, Newton i Leibniz widzieli przestrzeń jako cechę świata, Kant sugerował, aby postrzegać ją jako formę kształtowaną przez ludzi – percepcja przestrzeni wynika nie tylko z niej samej, ale też z cech jej obserwatora; każdy zatem funkcjonuje w nieco innej, interpretowanej przez siebie przestrzeni.

Należy uznać wszystkie te koncepcje za przydatne w procesie formułowania strategii. W kwestiach lokalizacyjnych dominować będzie przestrzeń fizyczna, w kwestiach funkcjonowania procesów przestrzeń relacyjna, a w sferze motywacji i zachowań członków społeczności – przestrzeń mentalna.

Ugruntowana wieloletnia praktyka sporządzania strategii rozwoju na poziomie lokalnym w Polsce, wsparta przez aktualnie obowiązujące przepisy w tym zakresie sprawia, że większość opracowywanych dokumentów strategicznych posługuje się podziałem ich części dyrektywnej na trzy podstawowe komponenty: wymiar społeczny, gospodarczy i przestrzenny. W tym ostatnim kluczowe znaczenie przypisuje się kwestiom środowiskowym, jako że obowiązuje konstytucyjny zapis o obowiązku zachowania zasad zrównoważonego rozwoju, odwołujący się do ustawy o ochronie środowiska. Obecnie także poważne wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi każą tę sferę traktować priorytetowo. Z drugiej strony istota wspólnoty lokalnej, o wielowiekowych korzeniach, ale też zapisana w ustawie o samorządzie gminnym, każe traktować kwestie społeczne jako priorytetowe. To społeczność lokalna decyduje o wyborze swoich przedstawicieli, sprawujących władzę, a także dodatkowo – partycypują dziś w podejmowaniu konkretnych decyzji, w tym w formułowaniu strategii. Trzeci komponent – gospodarczy, stanowi kluczowy fundament faktycznych możliwości rozwoju, decydując o zamożności członków społeczności, o poziomie życia, ale też sprawczości struktur władzy. Pomimo, że gospodarka w ograniczonym zakresie mieści się w kompetencjach władz publicznych i mają one na nią ograniczony wpływ, to jednak starają się różnymi sposobami, najczęściej pośrednimi, stymulować rozwój gospodarczy.

W związku z tym ten komponent procesów rozwoju jest również istotny w strategii. Dla zachowania zasad zrównoważonego rozwoju konieczne jest podtrzymywanie równowagi pomiędzy tymi trzema komponentami, czemu służą polityki horyzontalne, na przykład budżetowa czy przestrzenna.



Rys. 11. Klasyczny model koordynacji wymiaru społecznego, gospodarczego i przestrzennego (środowiskowego) w strategiach rozwoju, wspierany politykami horyzontalnymi (integrującymi). Źródło: opracowanie własne

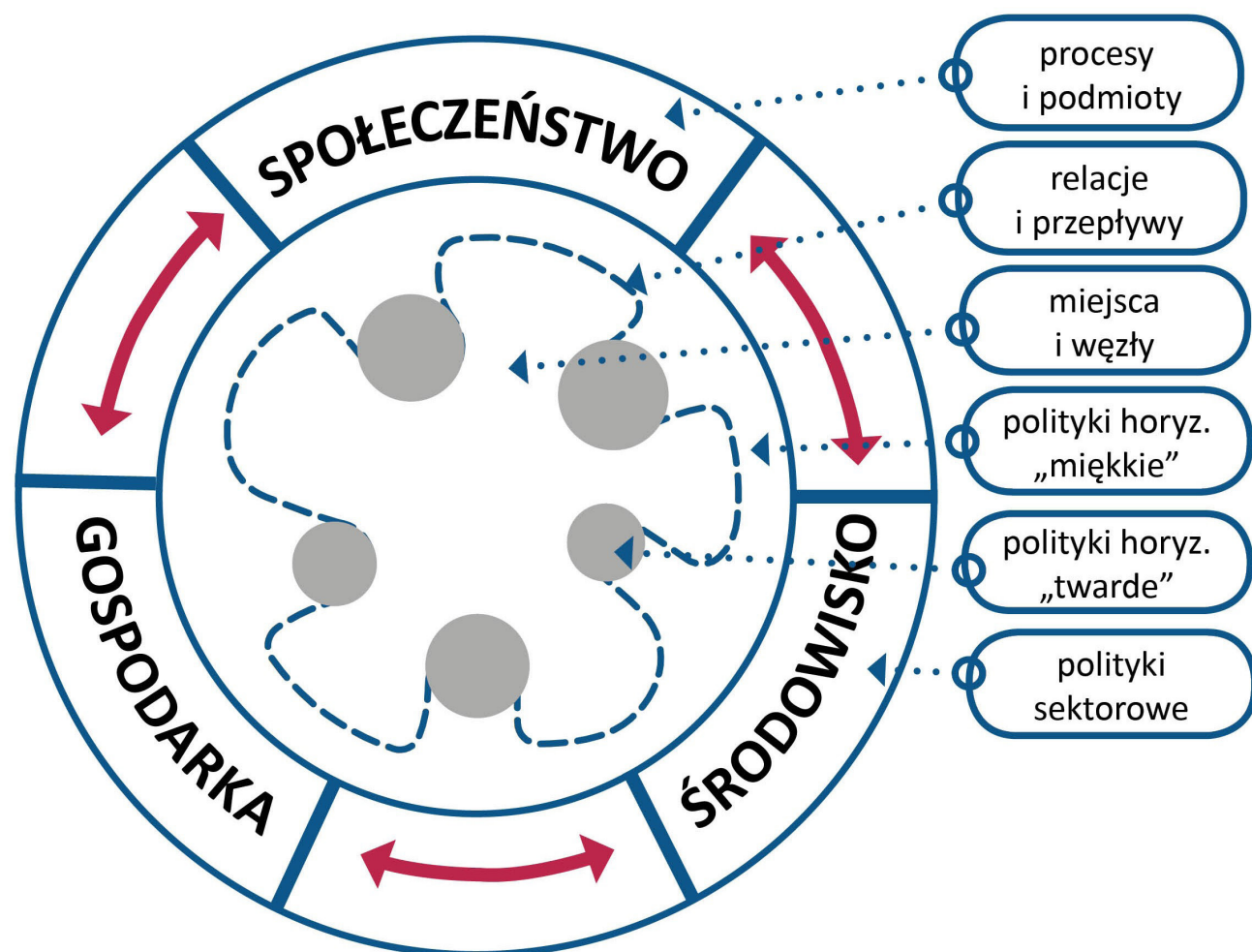
Jednak powyższy model, podkreślając znaczenie polityk sektorowych w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym, może w niektórych przypadkach nie wystarczać dla sformułowania skutecznej strategii. Tak jest w przypadku Leszna, które w każdej z wymienionych sfer osiągnęło względnie wysoki poziom rozwoju – trudno jest zaobserwować w nich jakieś istotne symptomy kryzysu czy nawet zagrożeń. W takim przypadku dla właściwego sformułowania skutecznej strategii należałoby zatem zastosować nieco zmodyfikowany model koordynacji. Podkreśla on znaczenie związków i powiązań pomiędzy poszczególnymi wymiarami strategii, a tym samym pomiędzy różnego typu politykami sektorowymi gminy. Szanse na pomyślny rozwój tkwią bowiem przede wszystkim w synergii pomiędzy poszczególnymi politykami przez odpowiednią ich koordynację.

Schemat o kształcie koła w wyraźniejszy sposób ukazuje te związki (rysunek 10) – rozwój polega przede wszystkim na koordynacji procesów dziejących się lub stymulowanych w różnych sferach, ale też na gotowości włączonych w nie podmiotów do wzajemnej współpracy. Na przykład w relacjach społeczność-gospodarka kluczowe jest dbanie nie tylko o to, żeby przedsiębiorstwa dostarczały wysokiej jakości miejsc pracy, ale też by społeczność lokalna posiadała kompetencje do podjęcia takiej pracy. Podobnie w relacjach społeczność-środowisko powiązania są dwustronne – środowisko wpływa na jakość życia, ale jego stan zależy w dużej mierze od poziomu wiedzy i troski ze strony społeczności. Natomiast w relacjach gospodarka-środowisko istotne jest ograni-

czanie negatywnych wpływów przemysłu na ekosystem, ale z drugiej strony potrzeby troski o ekosystem otwierają nowe możliwości w sferze gospodarczej.

Dlatego ważne są relacje i przepływy pomiędzy podstawowymi sferami strategicznymi, co jest szczególnie podkreślone na rysunku 11. Relacje takie mieszczą się zarówno w przestrzeni fizycznej, jak też w przestrzeni wirtualnej, stąd potrzeba działań we wszystkich omówionych wcześniej kategoriach przestrzeni: fizycznej, relacyjnej i mentalnej. Przestrzeń relacyjna wykracza daleko poza fizyczny (geograficzny) obszar miasta, można wręcz twierdzić, że w dzisiejszych czasach ma charakter globalny. To nie jest już tylko teoria, ale codzienna praktyka dla każdego, kto posiada dostęp do nowoczesnych tech-

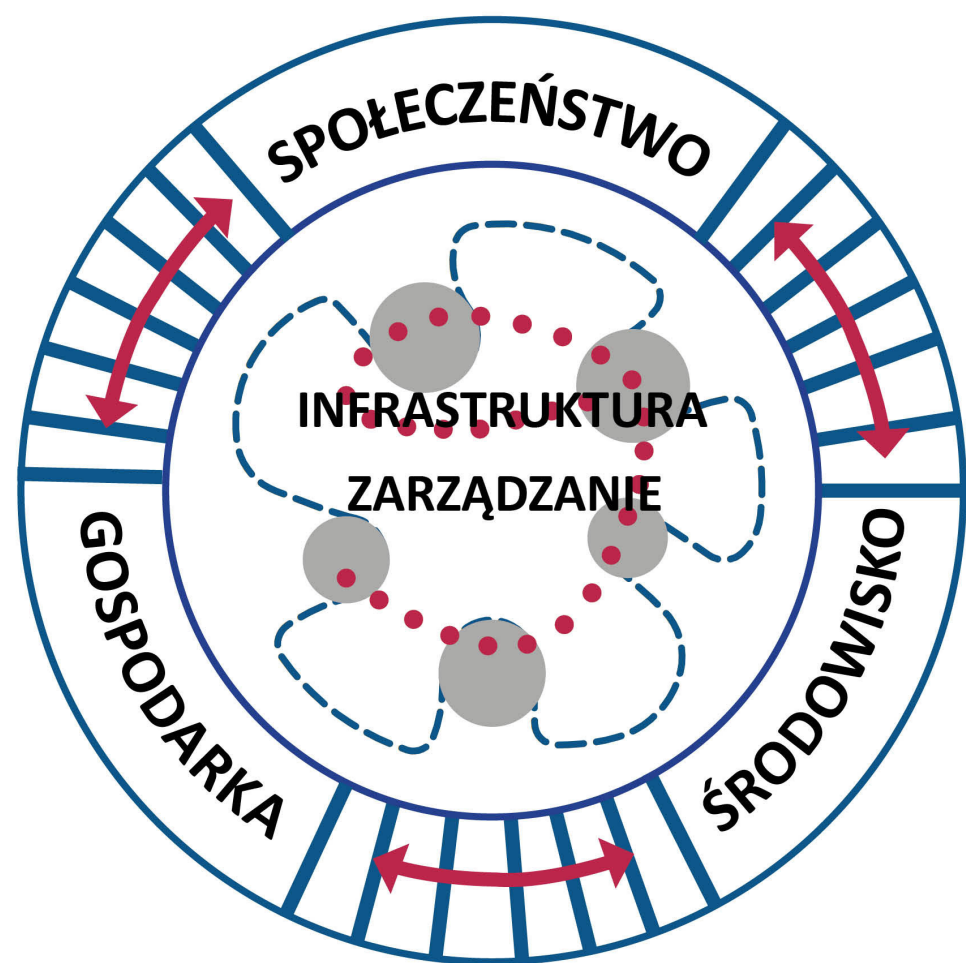
nologii. Jednak niektóre procesy wciąż wymagają fizycznego kontaktu, stąd w przestrzeni miejskiej muszą się pojawić fizyczne węzły dla budowania odpowiednich relacji oraz inicjowania przepływów. Te węzły między innymi tworzą przestrzeń publiczną na różnych poziomach: miejskim, dzielnicowym i sąsiedzkim. W odniesieniu do kształtowania relacji, przepływów, węzłów i konkretnych miejsc miasto powinno prowadzić odpowiednie polityki, zarówno miękkie, które mają wzmacniać relacje oraz twarde, które kształtują konkretne miejsca. Te horyzontalne polityki w dzisiejszych czasach mogą wydawać się ważniejsze dla osiągnięcia długofalowych celów rozwoju niż na bieżąco aktualizowane polityki sektorowe.



Rys.12. Zmodyfikowany model (schemat logiczny) koordynacji różnych sfer aktywności gminy w sytuacji względnie wysokiego poziomu rozwoju i rozszerzonego rozumienia zagadnień przestrzennych.

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z przyjętym schematem logicznym koordynacji różnych sfer aktywności gminy (modelem przedstawionym na rysunku 11), sformułowane zostały strategiczne cele rozwoju Leszna. Dzielą się one na dwie grupy: celów sektorowych oraz horyzontalnych. Cele sektorowe zgodne są z opisaną wcześniej przyjętą praktyką, utrwaloną też w obowiązujących obecnie przepisach prawnych, polegającą na podziale na trzy grupy zagadnień: społecznych, gospodarczych i przestrzennych. Mając na uwadze sygnalizowane wcześniej przekonanie, że największe możliwości oddziaływania na poprawę sytuacji strategicznej Leszna mają działania leżące na styku wymienionych sektorów, dotyczące ich wzajemnych relacji. Na przedstawionym na rysunku 12 schemacie zaznaczono te oddziaływania międzysektorowe: sfery społecznej w kierunku sfery gospodarczej, gospodarczej w kierunku środowiska, a sfery środowiskowej w kierunku zagadnień społecznych. W gronie celów horyzontalnych wyodrębniono dwie grupy: infrastrukturę i zarządzanie. Infrastruktura dotyczy przede wszystkim twardych składowych, wspierających relacje i przepływy pomiędzy procesami i podmiotami sektorowymi, składające się z układów sieciowych oraz specyficznych miejsc i węzłów. Natomiast zarządzanie dotyczy wspierania relacji i przepływów oraz ich stymulowania instrumentami miękkimi – koordynacji, harmonizacji czy też zachęcania do współpracy. Szczegółowy opis celów strategicznych przedstawiono na następnej stronie.



Rys. 13. Schemat modelu wzajemnych zależności pomiędzy celami strategicznymi rozwoju Leszna, uwzględniający przyjęty schemat logiczny koordynacji różnych sfer aktywności gminy.
Źródło: opracowanie własne

Społeczeństwo – silna wspólnota

Odpowiedzialna i zaangażowana wspólnota lokalna, kompetentna obywatelsko i zawodowo, otwarta na zmiany i wyzwania, zaradna, świadoma swych korzeni, zintegrowana wokół trwałych wartości, podtrzymująca równowagę demograficzną i więzi międzypokoleniowe.

Gospodarka – baza dobrobytu

Innowacyjne technologicznie, oparte na wiedzy oraz zróżnicowane branżami i skalą przedsiębiorstwa, wynikające z proaktywnych, społecznie i ekologicznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców, konkurencyjne na lokalnym i globalnym rynku oraz zapewniające miejsca pracy o wysokiej jakości.

Środowisko – otoczenie dla lepszego życia

Stabilne, zróżnicowane biologicznie, odporne na presję klimatyczną zasoby krajobrazowe, o różnym stopniu przekształcenia, realizujące usługi ekosystemowe dla przyrody, klimatu, retencji oraz społeczności, wspierając jej codzienne funkcjonowanie.

Infrastruktura – relacje i przepływy

Harmonijne funkcjonowanie podmiotów miejskich w przestrzeni fizycznej i wirtualnej, zapewniające powszechną dostępność zaawansowanych usług, integrację, kultywację tradycji oraz wzmacnianie poczucia tożsamości grup społecznych dla tworzenia nowych wartości.

Zarządzanie – otwarta koordynacja

Budowanie i wzmacnianie kompetencji, łączenie inicjatyw, podtrzymywanie aktywności różnych podmiotów, odnajdywanie synergii pomiędzy różnymi działaniami, gromadzenie oraz upowszechnianie rzetelnej i pogłębionej informacji dla poszerzenia partycypacji.



Rys. 14. Kierunki wdrażania celów strategicznych, będące podstawą generowania projektów rozwojowych.

Źródło: opracowanie własne

SPÓŁECZEŃSTWO – silna wspólnota

Odpowiedzialna i zaangażowana wspólnota lokalna, kompetentna obywatelsko i zawodowo, otwarta na zmiany i wyzwania, zaradna, świadoma swych korzeni, zintegrowana wokół trwałych wartości, podtrzymująca równowagę demograficzną i więzi międzypokoleniowe.

a. integracja i zaangażowanie		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
realizacja idei „miasta ludzi z pasją” – zaangażowanych zawodowo i społecznie, dysponujących czasem na życie, zachowujących równowagę pomiędzy pracą a czasem wolnym – projekty i programy małych grantów aktywizujące lokalną społeczność, w tym różne jej grupy, sprzyjające integracji w oparciu o lokalne wartości i tradycje	integracja wspólnoty samorządowej, zadowolenie osobiste/poczucie satysfakcji / wzrost „poziomu szczęśliwości”	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe)
wspieranie aktywności młodzieży poprzez rozwój zajęć pozalekcyjnych i tworzenie odpowiednich miejsc aktywności z atrakcyjnymi programami animacji	poczucie identyfikacji z Leszmem, chęć związania się na stałe z miastem	
wzmacnianie integracyjnego charakteru wydarzeń kulturalnych, poprzez adresowanie ich do zróżnicowanych grup społeczno-kulturowych, w tym zaangażowanie grup marginalizowanych i migrantów w życie społeczne i kulturalne, pokonywanie barier językowych i kulturowych	eliminacja poczucia marginalizacji	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)

innowacje społeczne, wsparcie dla organizacji pozarządowych i inicjatywy lokalnej, rozwój wolontariatu, nowe modele wsparcia osób z dysfunkcjami, w tym integracji osób uzależnionych.	„uspołecznienie” kwestii pomocy społecznej	ewaluacja (dane z monitorowania realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych oraz Gminnego Programu Rewitalizacji) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
b. rozwój kompetencji		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
kształtowanie kultury różnorodności i kompetencji – obywatelskich i zawodowych oraz odpowiedzialności społecznej	indywidualna gotowość do podejmowania wyzwań	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
zwiększanie udziału szkół i młodzieży w życiu kulturalnym miasta, zarówno jako kreatorów jak i konsumentów wydarzeń, w celu rozwoju trwałych wartości	większa dynamika życia wspólnoty	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe)
dostosowanie kierunków nauczania do przyszłych potrzeb, zaangażowanie praktyków jako edukatorów, podniesienie poziomu i odbudowa wizerunku wykształcenia technicznego i branżowego, m.in. nauczanie dualne łączące teorie z praktyką poprzez współpracę instytucji edukacyjnych i przedsiębiorców, edukacja w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz nowoczesnych, inteligentnych technologii	wyższy komfort zatrudnienia, wzrost dobrobytu	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
podnoszenie wiedzy i kompetencji nauczycieli w celu dostosowania nauczania do lokalnych i aktualnych potrzeb	sprostanie oczekiwaniom	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania jakościowe)

c. wspólnota miejsca

kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
kształtowanie lokalnej kultury przestrzeni, środowiska oraz zmian klimatycznych	wzrost poczucia lokalnej tożsamości, zrównoważony rozwój	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania jakościowe)
doskonalenie form oraz tworzenie i rozwijanie miejsc kontaktów społecznych, wzmacniających poczucie lokalnej tożsamości miejskiej – inwestycje artystyczne, przestrzenie coworkingowe, aktywność „po szkole”	wzmacnianie więzi społecznych, dzielnicowych i sąsiedzkich	ewaluacja (rozkład przestrzenny inwestycji spełniających podane kryteria) ewaluacja (badania jakościowe)
polityka mieszkaniowa zapewniająca stabilność demograficzną i integrację społeczną, w tym rozwój mieszkalnictwa również na wynajem, szczególnie w centrum	stabilność demograficzna	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (struktura własności mieszkań na wynajem)
wspieranie powrotu młodzieży do Leszna po zdobyciu kwalifikacji w wiodących ośrodkach edukacyjnych i gospodarczych, m.in. poprzez lepsze warunki zamieszkiwania i życia społecznego	stabilność demograficzna	ewaluacja (badania ilościowe i jakościowe wśród młodzieży kończącej szkoły średnie)

GOSPODARKA – baza dobrobytu

Innowacyjne technologicznie, oparte na wiedzy oraz zróżnicowane branżami i skalą przedsiębiorstwa, wynikające z proaktywnych, społecznie i ekologicznie odpowiedzialnych postaw przedsiębiorców, konkurencyjne na lokalnym i globalnym rynku oraz zapewniające miejsca pracy o wysokiej jakości.

d. wzrost potencjału innowacyjnego

kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
wspieranie przedsięwzięć związanych z łagodzeniem zmian klimatycznych, w tym budowanie partnerstw lokalnych pomiędzy jednostkami naukowymi, samorządem i biznesem w poszukiwaniu rozwiązań związanych z mitygacją (stanowiących narzędzia realizacji Europejskiego Zielonego Ładu)	zrównoważony rozwój, zielone miasto	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe i jakościowe wśród przedsiębiorców)
stwarzanie warunków i stymulowanie działań innowacyjnych poprzez tworzenie popytu na innowacje oraz ułatwianie wdrażania nowych technologii i rozwiązań	przyśpieszony rozwój, konkurencyjna i inteligentna gospodarka	ewaluacja (liczba miejsc/ uczestników/ roboczogodzin w przestrzeniach coworkingowych) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
tworzenie i wspieranie miejsc lokalizacji dla nowoczesnych i kreatywnych działań gospodarczych (zabezpieczanie podaży miejsc pracy dla ludzi kreatywnych)	konkurencyjna i nowoczesna gospodarka	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe i jakościowe wśród przedsiębiorców)

e. współdziałanie i rozwój zasobów

kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
współpraca z gminami ościen- nymi w celu przygotowania stref aktywności gospodarczej wypo- sążonych w infrastrukturę oraz intensywne działania skierowane na pozyskanie nowych inwesto- rów, zapewnienie wysokich stan- dardów obsługi inwestora oraz opieki poinwestycyjnej	zapewnienie potrzeb tereno- wych dla rozwoju gospodar- czego, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej miasta	monitoring (wskaź- niki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe)
wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w systemie edukacji, doradztwa i finansowa- nia - rozwój usług około bizneso- wych, rozwojowych i pobudza- jących kreatywność w zakresie produktów i usług oraz sposo- bów zarządzania	stabilny rozwój gospodarczy, wzrost dobrobytu	ewaluacja (badania ilościowe i jakości- we wśród przedsię- biorców)
wspieranie rozwoju niszowych przedsiębiorstw, inicjatyw go- spodarczych, poprzez poszerza- nie możliwości zagospodarowa- nia pustostanów, a szczególnie wspieranie rozwoju handlu i drobnej wytwórczości w cen- trum miasta	rozwój drobnej przedsię- biorczości, rewitalizacja stref relatywnej degradacji	monitoring (wskaź- niki ujęte w systemie monitorowania)
rozwój bazy noclegowej w powią- zaniu z profilem aktywności kultu- ralnej w mieście	wzmocnienie funkcji po- nadlokalnych Leszna	monitoring (wskaź- niki ujęte w systemie monitorowania)
wspieranie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, również drobnej, poprzez oferowanie różnych form wsparcia dla lo- kalnych przedsiębiorców, w tym m.in. tworzenie płaszczyzn współdziałania z samorządem	rozwój lokalnych przedsię- biorców	ewaluacja (badania ilościowe i jakości- we wśród przedsię- biorców)

ŚRODOWISKO – otoczenie dla lepszego życia

Stabilne, zróżnicowane biologicznie, odporne na presję klimatyczną zasoby-
krajobrazowe, o różnym stopniu przekształcenia, realizujące usługi ekosystemowe
dla przyrody, klimatu, retencji oraz społeczności, wspierając jej codzienne funk-
cjonowanie.

f. adaptacja klimatyczna

kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
wzmacnianie odporności ekosys- temów miejskich na zmiany klima- tyczne i antropopresję	ograniczenie zagrożeń środowiskowych	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie moni- torowania)
kontynuacja realizacji Miejskiego planu adaptacji do zmian klimatu		monitoring (wskaźniki ujęte w systemie moni- torowania)
kontynuacja działań na rzecz po- prawy jakości powietrza i ograni- czenia niskiej emisji, w tym insta- lacji lokalnych czujników o otwartej dostępności	wzmocnienie „horyzontalnego” podejścia do realizacji celów klimatycznych,	ewaluacja (pogłębione badania na podstawie danych z systemu po- miarowego) ewaluacja (badania ilościowe)
rozwój systemu monitoringu stanu środowiska dostępnego dla miesz- kańców, w tym lokalizacja drugiej stacji pomiarowej Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska w ramach państwowego monito- ringu środowiska	uspolecznienie polityki klimatycznej, poprawa jakości środowiska	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie moni- torowania) ewaluacja (badania jakościowe)
transformacja energetyczna – określenie miejskich parametrów energooszczędności (efektywności energetycznej) wraz z określeniem zasady stosowania ich wobec budynków publicznych, m.in. jako narzędzia rozwoju kompetencji lokalnych firm w tym zakresie oraz promocja zagadnienia w społeczeństwie	zwiększenie „odporności” lokalnej gospodarki	ewaluacja (udział OZE w bilansie energetycz- nym)

g. błękitno-zielona infrastruktura		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
zwiększenie dostępności terenów zieleni w ramach ciągłego systemu zieleni publicznej, opartych o hierarchię parków i skwerów (parków kieszonkowych), wód powierzchniowych (parki deszczowe), połączone ciągami zieleni lub „zielonymi ulicami”, zielony dostęp do podmiejskich terenów rekreacyjnych	wzrost jakości środowiska zamieszkania	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
rozwój różnych form wykorzystania terenów zielonych do celów społecznych i rekreacyjnych - zapewnienie możliwości spędzania czasu wolnego według zróżnicowanych indywidualnych preferencji	wzmocnienie integracji społecznej	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe)
wspieranie rozwoju różnego typu usług rekreacyjnych, komunikacyjnych oraz większego zaangażowania społeczności lokalnej i przedsiębiorców w wykorzystanie, ale także fizyczne kształtowanie terenów zieleni	rozwój aktywności społecznej i przedsiębiorczości	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania jakościowe)
dbałość o utrzymanie czystości ścieżek i trawników, drożności urządzeń retencyjnych, regulacja dostępności zwierząt	trwałość polityki klimatycznej i społecznej	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)

h. kultura środowiskowa		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
rozwój terenów zieleni jako miejsc społecznej integracji mieszkańców i poprawy warunków życia, angażującego i otwartego na inicjatywy lokalnej społeczności, organizacji pozarządowych i środowisk biznesowych	uspołecznienie i „ekonomizacja” polityki klimatycznej	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania jakościowe)

tworzenie sieci zielonych korytarzy – ciągów zieleni i „zielonych ulic”, jako inkluzywnego podsystemu komunikacji pieszej i rowerowej w ciągach zieleni	wsparcie efektu klimatycznego i jakości zamieszkania	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania)
rozwój nowatorskich form rozwoju terenów zielonych, realizujących cele społeczne i kulturowe, w tym tworzenie miejsc upamiętniających ważne wydarzenia	wzrost zaangażowania społecznego, przemiany modelu życia	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
zwiększanie powierzchni terenów zielonych, kompensacja, zwiększenie świadomości mieszkańców w zakresie poprawy jakości środowiska	eliminacja wysp ciepła, poprawa jakości życia, edukacja ekologiczna	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)

INFRASTRUKTURA – relacje i przepływy

Harmonijne funkcjonowanie podmiotów miejskich w przestrzeni fizycznej i wirtualnej, zapewniające powszechną dostępność zaawansowanych usług, integrację, kultywację tradycji oraz wzmacnianie poczucia tożsamości grup społecznych dla tworzenia nowych wartości.

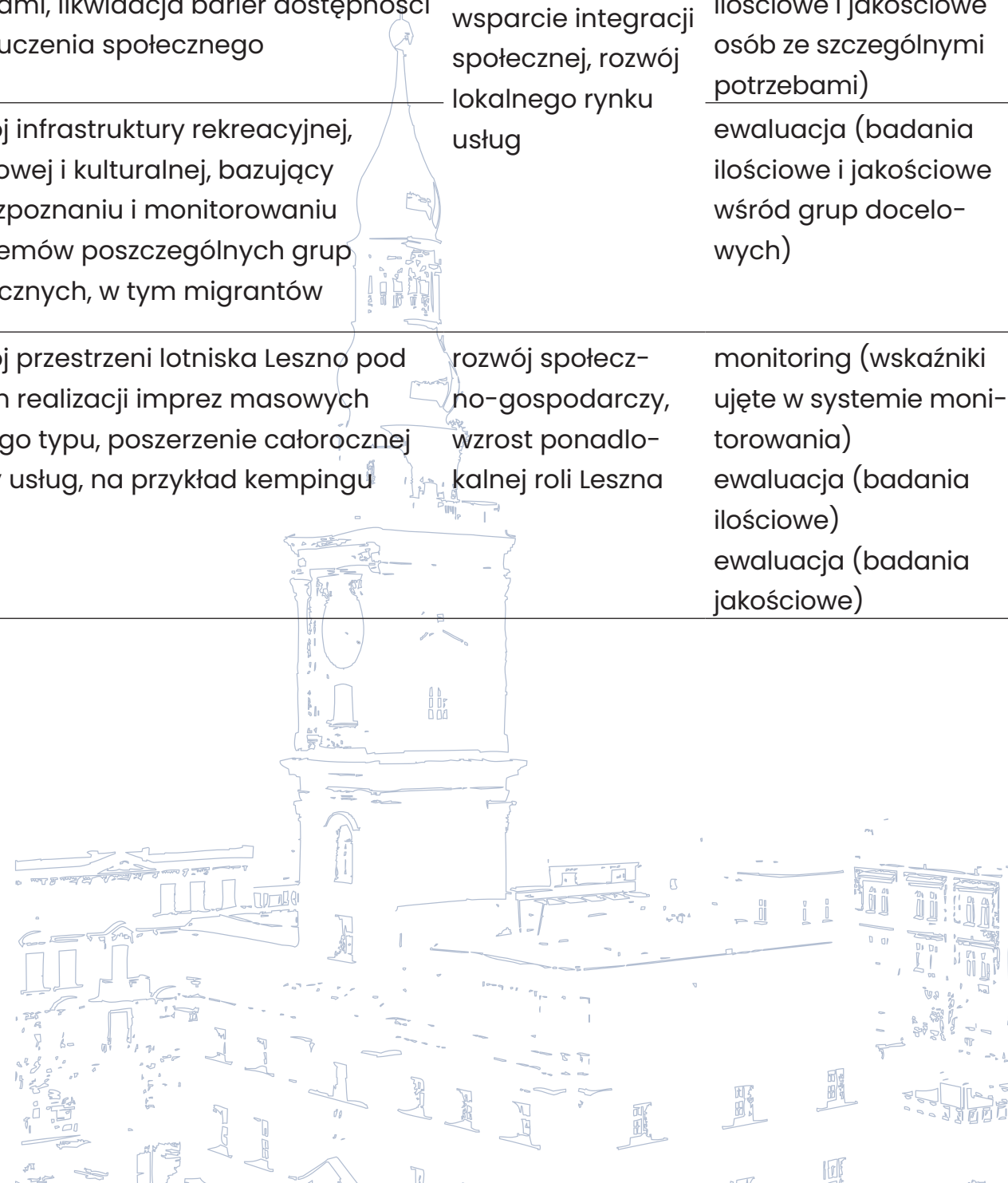
i. integrująca przestrzeń		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
stworzenie przestrzeni wysokiej jakości dla celów integracji społecznej oraz aktywności kulturalnej i obywatelskiej, artystycznej, miejsc i sceny dla niewielkich spontanicznych wydarzeń, tworzenie odpowiednich miejsc integracji młodzieży	umożliwienie realizacji polityki społecznej i wsparcie procesów integracyjnych	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania)

kreowanie węzłów integracji społecznej w różnego typu zabudowie, w tym jednorodzinnej, jako centrów rozwoju społeczności lokalnych	wzmocnienie integracji społecznej na poziomie dzielnicowym i sąsiedzkim	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania)
przekształcanie centrum miasta poprzez rozwój mieszkalnictwa, przestrzeni publicznych, całorocznej gastronomii oraz niszowego handlu i usług m.in. poprzez kierowanie części ich aktywności w przestrzeń wirtualną	kontynuacja procesu rewitalizacji, wzmocnienie poczucia lokalnej tożsamości	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
rozbudowanie społecznej oferty mieszkaniowej (np. społeczne agencje najmu) w zakresie mieszkań na wynajem, głównie przez ludzi młodych oraz rozwoju oferty lokalowej dla niszowych usług	poprawa jakości substancji, eliminacja pustostanów, rozwiązanie problemów mieszkaniowych młodzieży - wzrost samodzielności życiowej i odpowiedzialności	ewaluacja (liczba mieszkań w dostępnych w ramach społecznego budownictwa czynszowego) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)

j. atrakcyjność i dostępność usług

kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
tworzenie miejsc integracji społecznej, dostosowanych do współczesnych potrzeb i standardów spędzania czasu wolnego, m.in. poprzez aktywności ośrodków edukacji, kultury, placówek/ ośrodków artystycznych i sportowych	wzrost jakości zamieszkania, rozwój lokalnej społeczności	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)

infrastrukturalne i organizacyjne dostosowanie przestrzeni publicznych oraz usług sektora publicznego i prywatnego do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, likwidacja barier dostępności i wykluczenia społecznego	wsparcie integracji społecznej, rozwój lokalnego rynku usług	ewaluacja (analizy przestrzenne dostępności, audyty dostępności obiektów, badania ilościowe i jakościowe osób ze szczególnymi potrzebami)
rozwój infrastruktury rekreacyjnej, sportowej i kulturalnej, bazujący na rozpoznaniu i monitorowaniu problemów poszczególnych grup społecznych, w tym migrantów		ewaluacja (badania ilościowe i jakościowe wśród grup docelowych)
rozwój przestrzeni lotniska Leszno pod kątem realizacji imprez masowych różnego typu, poszerzenie całorocznej oferty usług, na przykład kempingu	rozwój społeczno-gospodarczy, wzrost ponadlokalnej roli Leszna	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)



k. zrównoważona mobilność		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
realizacja idei miasta kompaktowego, 15-minutowego, poprzez wielomodalność transportu, korelację terenów „zielonej” infrastruktury z „szarą” strefą transportu	ograniczenie transportowej bariery wzrostu	
- uruchomienie głównego węzła przesiadkowego i parkingów buforowych w rejonie dworca PKP	wzmocnienie ponadlokalnej roli Leszna	
- stworzenie rozproszonego systemu parkingów śródmiejskich, powiązanych z infrastrukturą rowerową i dla urzędzeń transportu osobistego	istotne ograniczenie problemu kongestii	
- rozwój infrastruktury rowerowej, aktualizacja i wdrożenie „Standardów technicznych i wykonawczych dla infrastruktury rowerowej miasta”, określenie miejskich standardów ruchu i parkowania, ekomobilności oraz planów rozwoju spójnej infrastruktury transportu pieszego i rowerowego, w powiązaniu z pozostałymi pod systemami oraz transportem publicznym	wzrost udziału proekologicznych form transportu, wsparcie pozytywnych przemian społecznych, racjonalizacja wydatków publicznych w sferze transportu	
- rozwój mobilności miejskiej, zmiana przyzwyczajeń transportowych, popularyzacja i rozwój świadomości w zakresie powiązań i nawyków transportowych, szczególnie młodzieży, warunkującej ich aktywność społeczną i kulturalną		
- przekształcenia transportu publicznego w kierunku wyższej elastyczności, oraz wzmocnienie dostępności młodzieży do szkół oraz ich aktywności pozalekcyjnych a także rozwój form transportu na żądanie		

monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania)
ewaluacja (badania ilościowe)
ewaluacja (badania jakościowe)

nadanie priorytetu ruchowi pieszemu i rowerowemu, a tam, gdzie nie ma możliwości separacji ruchu pieszego i rowerowego – wydzielenie odpowiedniego miejsca poprzez wprowadzanie jednokierunkowego ruchu samochodów	wsparcie proekologicznych zachowań społecznych	
rozwój samodzielności młodzieży w zakresie mobilności miejskiej, warunkującej ich aktywność społeczną i kulturalną, zmiana przyzwyczajeń transportowych, popularyzacja i rozwój świadomości w zakresie powiązań pomiędzy różnymi podsystemami transportu	istotne wsparcie dla realizacji polityki społecznej	
organizacja stacji ładowania pojazdów elektrycznych i wodorowych	propagowanie indywidualnego zaangażowania w realizację celów klimatycznych	

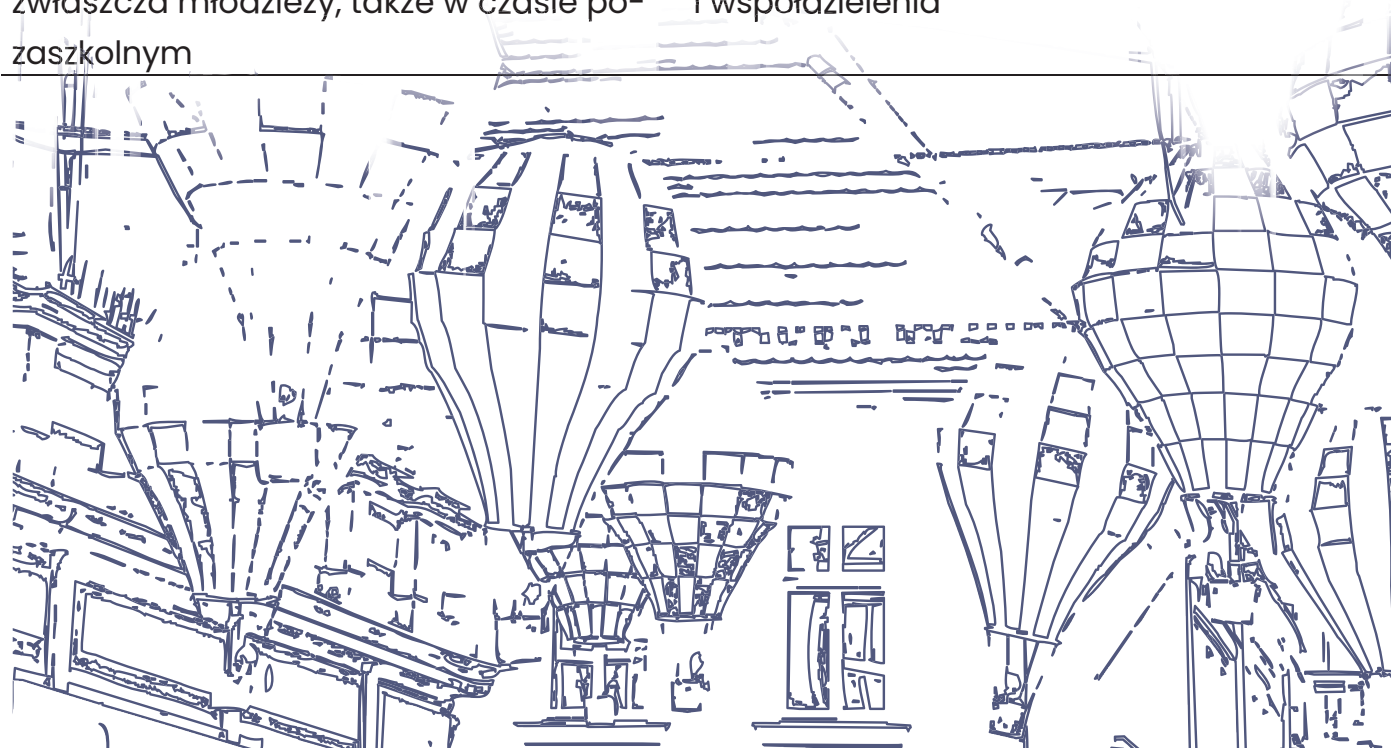
monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania)
ewaluacja (badania ilościowe)
ewaluacja (badania jakościowe)

ZARZĄDZANIE – otwarta koordynacja

Budowanie i wzmocnianie kompetencji, łączenie inicjatyw, podtrzymywanie aktywności różnych podmiotów, odnajdywanie synergii pomiędzy różnymi działaniami, gromadzenie oraz upowszechnianie rzetelnej i pogłębionej informacji dla poszerzania partycypacji.

I. uwalnianie potencjałów		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
gospodarowanie terenami w celu zwiększenia możliwości spełnienia standardów dostępności do podstawowej infrastruktury, w tym błękitno-zielonej – odzysk terenów dla rozwoju zieleni i zachowania jej ciągłości poprzez innowacyjne wykorzystanie dostępnych instrumentów prawnych do pozyskiwania, wykorzystania i zachowania ciągłości terenów zieleni	warunek realizacji polityki społecznej, klimatycznej i transportowej	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania)

wielostronny rozwój usług ekosystemowych związanych z retencją i adaptacją klimatyczną, opracowanie i wdrożenie kompleksowych planów małej retencji, wspieranie montażu urządzeń retencyjnych i retencyjno-rozsączających w przestrzeniach publicznych i na terenach prywatnych	minimalizacja ryzyka klimatycznego, rozwój lokalnej przedsiębiorczości	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
zwiększanie zakresu partycypacji społecznej oraz form komunikacji z mieszkańcami a także pobudzanie i wzmacnianie ich zaangażowania w konsultacje ważnych dokumentów, nie tylko tych gdzie konsultacje są obowiązkowe; szersze włączenie młodzieży i przygotowanie ich do aktywności obywatelskiej na przykład w kwestiach środowiskowych czy przestrzennych	wzrost aktywności społecznej, usprawnienie i racjonalizacja polityk publicznych	ewaluacja (liczba uczestników procesów konsultacji w podkategoriach) ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
zintegrowany system transportu, składający się z szeregu powiązanych ze sobą podsystemów, w tym transportu publicznego, transportu na żądanie, systemu węzłów integracyjnych, parkingów oraz podsystemu rowerowego i pieszo - pod kątem aktywności społecznej, zwłaszcza młodzieży, także w czasie pozaszkolnym	wyższa jakość życia, wsparcie procesów integracji społecznej, racjonalizacja kosztów polityki transportowej i współdzielenia	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)



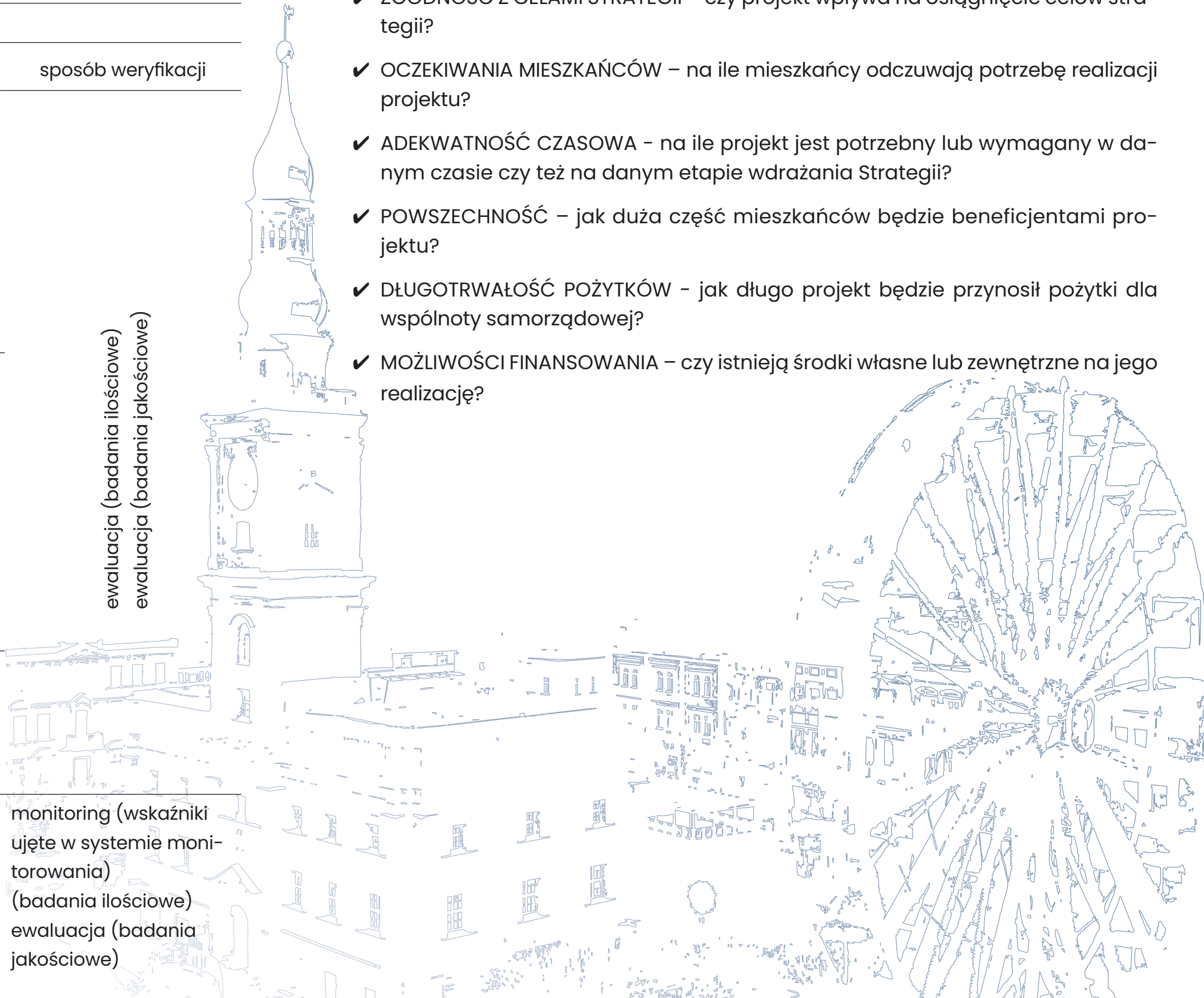
m. elastyczna organizacja		
kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
rozwoj praktyki horyzontalnego (wielosektorowego) zarządzania aktywnościami miasta, w oparciu o dokumenty strategiczne i programowe – dla elastycznej koordynacji działań strategicznych oraz ich monitoringu, ewaluacji, weryfikacji operatorów oraz włączenia interesariuszy	wzrost skuteczności i efektywności polityk publicznych poprzez wzmocnienie efektów synergii	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
łączenie publicznych i prywatnych źródeł finansowania – system dotacji do przedsięwzięć prywatnych, organizacji pozarządowych i grup nieformalnych, przyczyniających się do realizacji strategicznych celów miasta, m.in. Inicjatywa Lokalna i Budżet Obywatelski		
poprawa efektywności zarządzania i optymalizacji procesów Smart Cities; rozwój elektronicznej administracji	wzrost skuteczności zarządzania, poprzez usprawniony obieg informacji i zintegrowane bazy danych; wzrost udziału „otwartych danych”	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (badania ilościowe)
koordynacja aktywizacji centrum w oparciu o instrumenty rewitalizacji oraz dokument „Gminny Program Rewitalizacji na lata 2017-2027 – aktualizacja”	utrwalenie zintegrowanego modelu zarządzania w sferze publicznej we współpracy z interesariuszami, wdrożenie nowych instrumentów realizacji polityk publicznych	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) ewaluacja (dynamika realizacji „Gminnego Program Rewitalizacji na lata 2017-2027 – aktualizacja”)

wspieranie regularnej organizacji wydarzeń sportowych i kulturalnych dla mieszkańców, w tym imprez flagowych w zakresie żużla, lotnictwa i sportu balonowego	koordynacja polityk wpływających na sferę społeczną	ewaluacja (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)
--	---	---

n. komunikacja społeczna

kierunek działania	rezultat/efekt	sposób weryfikacji
tworzenie pełnego, rzetelnego i czytelnego przekazu informacyjnego - strategia komunikacji, transparentność pracy urzędu, łatwy język, prezentacja filozofii działań miasta, promocja korzyści mieszkania w Lesznie, komunikacja z osobami z niepełnosprawnościami	wzmocnienie poparcia i zaangażowania społecznego w realizacji polityk publicznych	
uporządkowanie mediów społecznościowych miasta wpływających na życie miasta - nie tylko informacje urzędowe, ale wydarzenia kulturalne, społeczne, inicjatywy obywatelskie i integracyjne społeczności lokalnej, wydarzenia, usługi oferowane przez podmioty publiczne i prywatne, aktywność społeczna biznesu	wsparcie procesów integracji społecznej, wzrost roli przestrzeni wirtualnej	
rozwój zintegrowanego, pełnego, rzetelnego i wiarygodnego systemu informacji o wydarzeniach kulturalnych i społecznych	wzmocnienie „horyzontalnej” koordynacji polityk publicznych	
wspieranie aktywności obywatelskiej oraz społecznej odpowiedzialności biznesu na platformach społecznościowych, obejmującej m.in. zintegrowaną informację o rynku pracy	wzmocnienie relacji między samorządem a biznesem	monitoring (wskaźniki ujęte w systemie monitorowania) (badania ilościowe) ewaluacja (badania jakościowe)

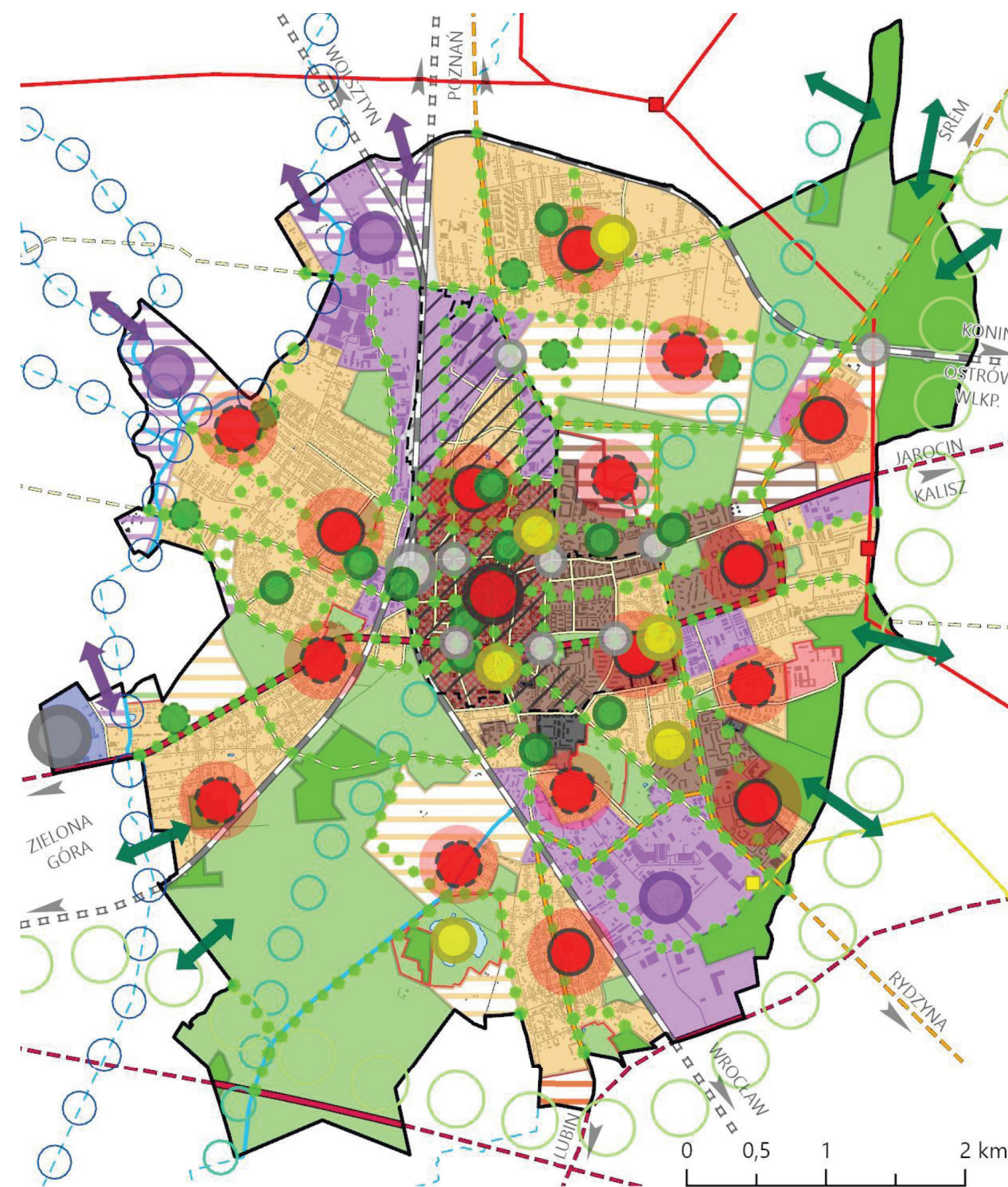
ewaluacja (badania ilościowe)
ewaluacja (badania jakościowe)



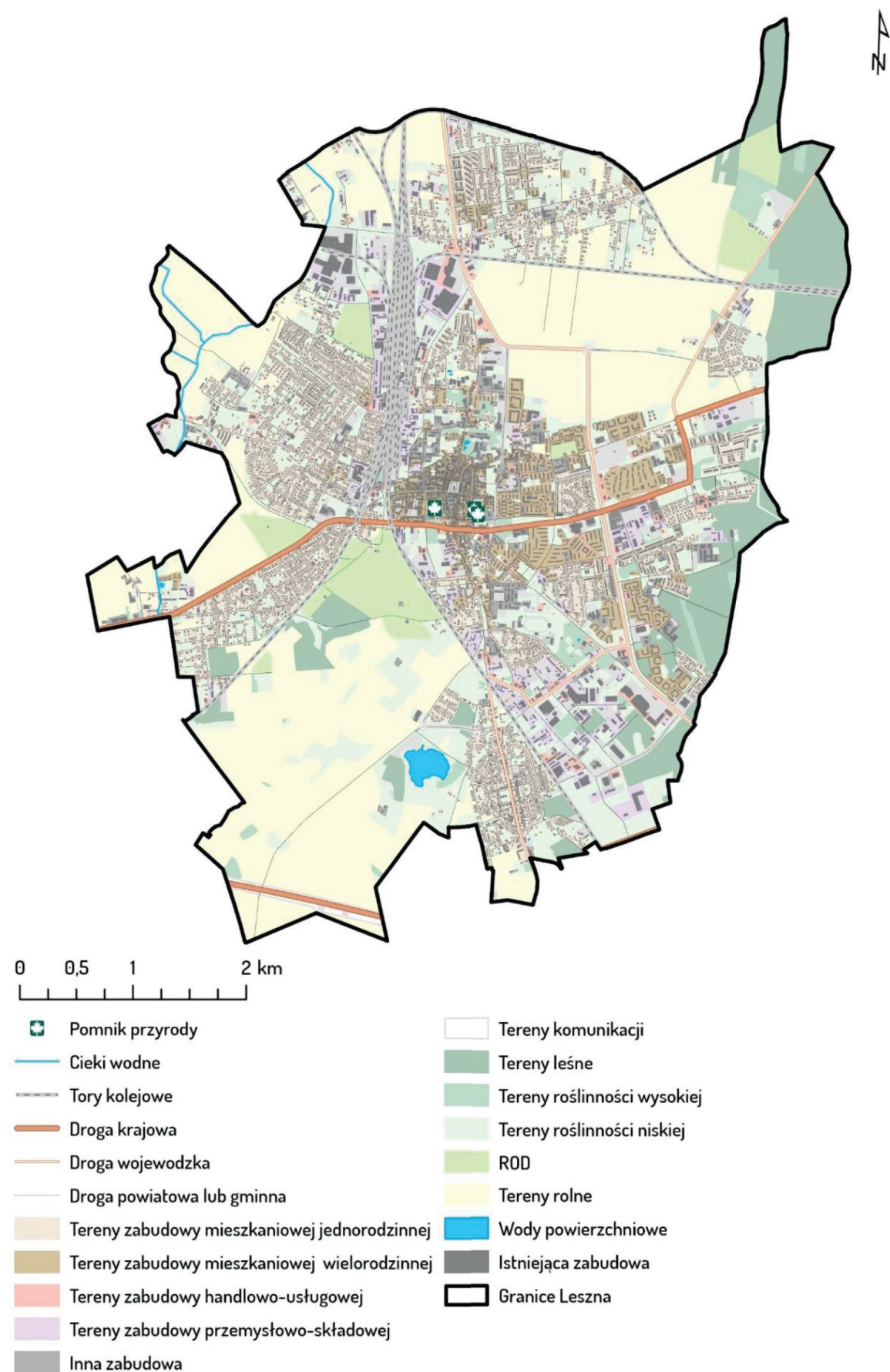
Poza wyżej wskazanymi przedsięwzięciami, w toku realizacji Strategii mogą zostać wykreowane nowe projekty lub aktywności odpowiadające na zmieniające się warunki rozwojowe oraz uwarunkowania zewnętrzne. Ich dobór powinien być zgodny z następującymi zasadami:

- ✓ ZGODNOŚĆ Z CELAMI STRATEGII – czy projekt wpływa na osiągnięcie celów strategii?
- ✓ OCZEKIWANIA MIESZKAŃCÓW – na ile mieszkańcy odczuwają potrzebę realizacji projektu?
- ✓ ADEKWATNOŚĆ CZASOWA – na ile projekt jest potrzebny lub wymagany w danym czasie czy też na danym etapie wdrażania Strategii?
- ✓ POWSZECHNOŚĆ – jak duża część mieszkańców będzie beneficjentami projektu?
- ✓ DŁUGOTRWAŁOŚĆ POŻYTKÓW – jak długo projekt będzie przynosił korzyści dla wspólnoty samorządowej?
- ✓ MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA – czy istnieją środki własne lub zewnętrzne na jego realizację?

Jednym z obowiązkowych składników strategii jest model struktury funkcjonalno-przestrzennej miasta, którego zadaniem jest powiązanie celów strategii i sposobów ich realizacji z uwarunkowaniami przestrzennymi. Ma on też na celu wskazanie lokalizacji lub zasięgu oddziaływania tych działań, które posiadają wyraźny aspekt przestrzenny. Na załączonym schemacie tego modelu wskazane są przede wszystkim przebiegi głównych pasm infrastruktury, w tym proponowany do znaczącej rozbudowy system błękitno-zielonej infrastruktury, świadczącej istotne usługi ekosystemowe, podwyższające jakość życia i sprawność funkcjonowania społeczności lokalnej. Wskazane są też główne obszary rozwojowe, przede wszystkim w zakresie terenów aktywności gospodarczej, mieszkaniowych, rekreacyjnych oraz lokalizacji głównych i pomocniczych węzłów funkcjonalnych. Wskazany jest też obszar centrum miasta, jako najważniejszy obszar interwencji pod względem funkcjonalnym i społecznym. Jest on przedmiotem szczególnych działań proponowanych w strategii, a wiąże się też z realizowanym w Lesznie programem rewitalizacji.



Rys. 15. Schemat modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej Leszna.
Źródło: opracowanie własne



Rys. 16. Istniejące zagospodarowanie terenów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Leszna (Uchwała Nr XXXIX/526/2021 Rady Miejskiej Leszna z dnia 24 czerwca 2021 r.)

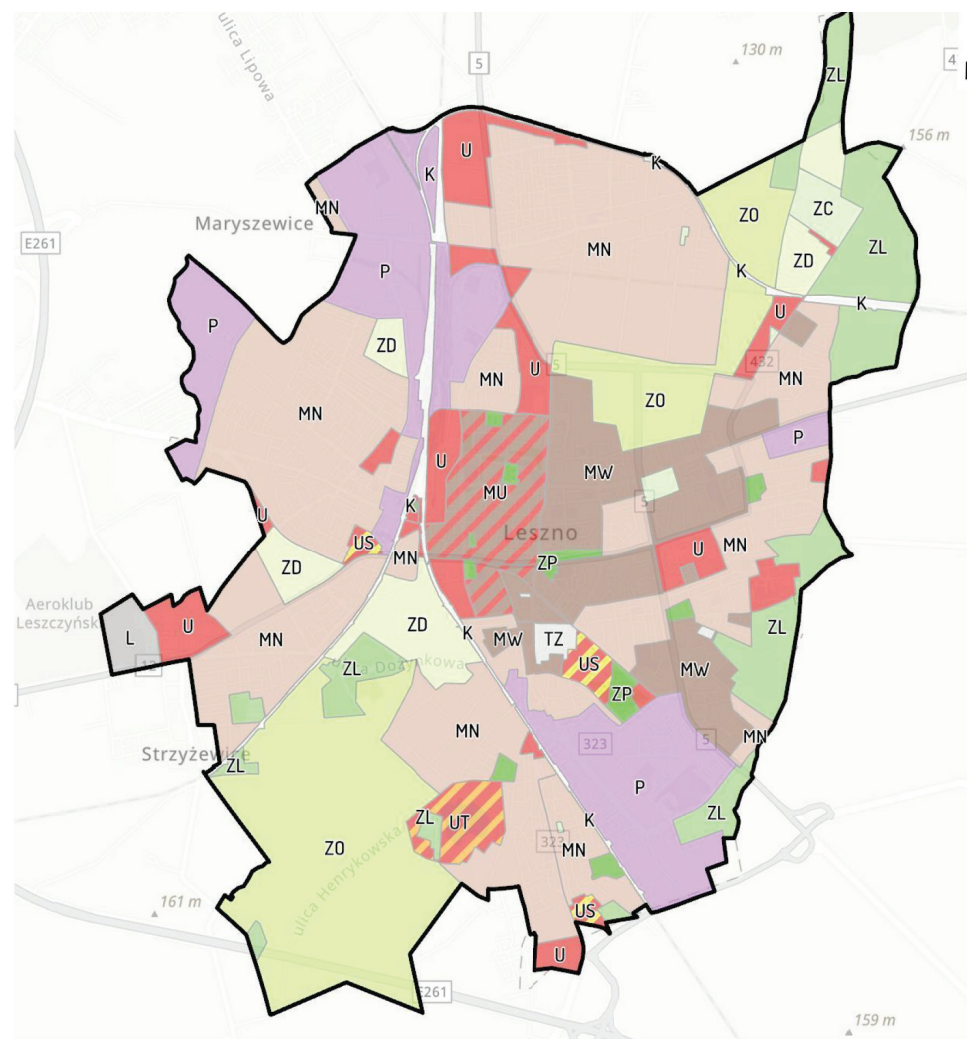
Polityka przestrzenna powinna dążyć do równoważenia celów rozwoju z celami ochronnymi w sferze środowiskowej czy też dla zachowania rezerw terenowych pod spodziewane przyszłe inwestycje. Jej zadaniem jest też minimalizacja konfliktów powstających na tle wykorzystania najbardziej atrakcyjnych miejsc i obszarów, z nadrzędnością interesów wspólnoty nad interesami podmiotów prywatnych. W wyniku takiej polityki wszyscy użytkownicy przestrzeni powinni uzyskać maksimum korzyści, jakie są w danych warunkach możliwe do osiągnięcia. Jednak proces osiągania równowagi pomiędzy różnymi celami i chcącymi je osiągnąć podmiotami jest dość złożony i trudny. Sprzyja mu jednak jasna wizja wspólnej przyszłości, którą niesie strategia rozwoju. Stąd integracja dokumentów dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego z ustaleniami w zakresie polityki przestrzennej ma kluczowe znaczenie dla osiągania bardziej ambitnych celów rozwojowych.

Tak jest też w przypadku Leszna. W modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej przewidziano utrzymanie równowagi środowiskowej przy znaczącym rozwoju terenów aktywności gospodarczej. Ich koncentracja znajduje się na obrzeżach miasta, otaczając tereny mieszkaniowe. Powiązania wewnętrzne realizowane są poprzez dwie zasadnicze grupy infrastruktury:

- infrastrukturę techniczną w postaci dróg, kolei i zaopatrzenia w media;
- błękitno-zielonej infrastruktury, zapewniającej ciągłość terenów zielonych i wysoki standard ich dostępności dla mieszkańców; jest ona też ważnym elementem działań mitygacyjnych i adaptacyjnych do zmian klimatycznych.

Z punktu widzenia rozwoju społeczności lokalnej ważne znaczenie ma rozwój centralnej części miasta oraz równolegle lokalnych centrów rozwoju. Centrum miasta objęte jest „Gminnym Programem Rewitalizacji na lata 2017–2027 – aktualizacja”, w związku z czym podjęto tu już szczegółowe działania, mające na celu przywrócenie temu obszarowi jego oczekiwanej roli społecznej, kulturalnej i ekonomicznej. Ustalenia Strategii wspierają proces rewitalizacji, rozwijając go o inne działania – zarówno mające charakter zadań rewitalizacyjnych, jak i bezpośrednio wykorzystujące inne możliwości działania. Centra lokalne natomiast wspierają realizację idei miasta kompaktowego, gdzie większość usług podstawowych oraz miejsc pracy dostępna jest w zasięgu dojścia pieszego. Usługi wyższego rzędu powinny być dostępne dla wszystkich mieszkańców, głównie w obszarze centrum, w ramach różnych form zrównoważonej mobilności.

Przyjęty dla realizacji Strategii model struktury funkcjonalno-przestrzennej rozwija idee zawarte w Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Leszna. Zgodnie z art. 64. ust. 3 ustawy z dnia 7 lipca 2023 r. o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw, do dnia utraty mocy obowiązującego Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Leszna, w niektórych, określonych przepisami zagadnieniach, odnoszących się do Strategii rozwoju gminy, Strategii rozwoju ponadlokalnego lub Planu ogólnego gminy, przez Strategię rozwoju gminy należy rozumieć dotychczas obowiązujące Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. W niektórych szczegółowych ustaleniach, zwłaszcza w zakresie rozwoju błękitno-zielonej infrastruktury, kierunki polityki przestrzennej określone w niniejszej Strategii uzupełniają ustalenia obowiązującego Studium.



0 0,5 1 2 km

Przeznaczenie terenów według studium

MN	zabudowa jednorodzinna	L	lotnisko
MW	zabudowa wielorodzinna	TZ	tereny zamknięte
MU	zabudowa wielorodzinna lub usługowa	ZP	zielen urządzona
U	zabudowa usługowa	ZD	ogrody działkowe
UT	zabudowa usługowo-turystyczna	ZC	cmentarz
US	tereny sportowo-rekreacyjne	ZO	zielen otwarta
P	tereny produkcyjno-usługowo-techniczne	ZL	tereny lasów
K	komunikacja		Granice Leszna

Rys. 17. Kierunki przeznaczenia terenów określone w Studium – symbole literowe odnoszą się do ustaleń w treści Studium. Źródło: opracowanie własne na podstawie zmiany Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Leszna (Uchwała Nr XXXIX/526/2021 Rady Miejskiej Leszna z dnia 24 czerwca 2021 r.)

Obszary interwencji na poziomie lokalnym wynikają z ustaleń strategii. Można je podzielić na dwie grupy:

- strefa centralna miasta, gdzie zlokalizowane są zasadnicze funkcje mieszkaniowe i usługowe, która pełni też zasadniczą rolę w integracji społeczności lokalnej, tworzenia poczucia przynależności i tożsamości miejskiej oraz generalnie kształtowaniu wizerunku miasta;
- rozproszone centra lokalne w poszczególnych dzielnicach miasta, wspierające integrację społeczną poziomu sąsiedzkiego i osiedlowego, a także zapewniające dostęp do usług podstawowych w zasięgu dojścia pieszo.



Rys. 18. Obszar rewitalizacji, obejmujący centrum Leszna, jako główny obszar interwencji na poziomie lokalnym. Źródło: Uchwała XXII/280/2016 Rady Miejskiej Leszna z 19.05.2016 r. w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji

Centra lokalne, zlokalizowane w poszczególnych dzielnicach miasta, stanowią ważny komponent polityki rozwoju przestrzennego, sprzyjający osiągnięciu wielu celów strategicznych ze sfery społecznej, gospodarczej i przestrzennej (środowiskowej i infrastrukturalnej). Między innymi sprzyjają one procesom integracji społecznej na szczeblu dzielnicowym i sąsiedzkim, dostępności usług ekosystemowych oraz zrównoważonej mobilności. Strategiczne cele kreowania, wzmacniania i rozwoju tego typu centrów określa schemat na rysunku 19.

PRZESTRZENNY

krystalizacja struktury osadniczej, zapewnienie bezpośredniego (pieszego dostępu do podstawowych usług – poprzez węzeł infrastrukturalny, umożliwiający realizację idei miasta kompaktowego („15 minutowego”) i wymogów zrównoważonej mobilności, zapewniający powiązanie komunikacją publiczną z usługami wyższego rzędu (ogólnomiejskimi i ponadlokalnymi)

SPOŁECZNY

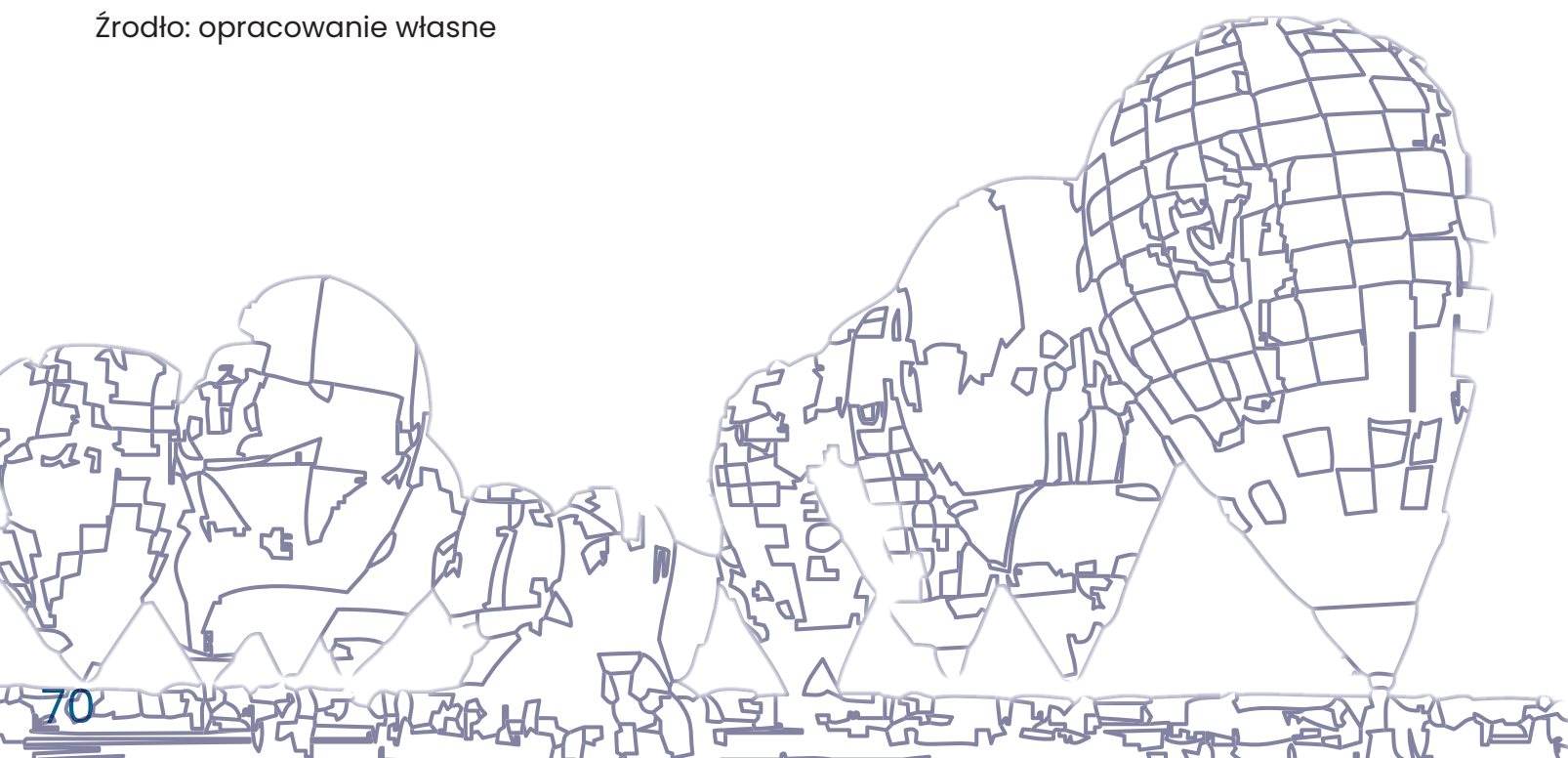
integracja społeczności dzielnicowej lub sąsiedzkiej, jako bazowego poziomu relacji społecznych, wspierającego integrację całej wspólnoty miejskiej; bez integracji na poziomie sąsiedzkim trudno jest bowiem oczekiwać szerokiej integracji społeczności całego miasta – bazowy poziom buduje nawyki społeczne i zasady nawiązywania i utrzymywania odpowiednich relacji pomiędzy współmieszkańcami, budowanie lokalnej tożsamości

GOSPODARCZY

promocja i rozwój lokalnego handlu i usług, w tym rzemiosł tradycyjnych

Rys. 19. Strategiczne cele kreowania, wzmacniania i rozwoju centrów lokalnych w Lesznie.

Źródło: opracowanie własne



W obrębie centrów lokalnych lokalizowane i realizowane mogą być następujące funkcje:

- **Komunikacyjna:**
 - dobre powiązanie ze śródmieściem oraz także z obszarami leżącymi poza miastem, przystanek komunikacji publicznej;
 - czytelne powiązanie z wewnętrznym układem drogowym obszaru;
 - bezpośredni dostęp do ogólnomiejskiej sieci rowerowej, parking/przechowalnia rowerów;
 - skwer lub park, będący węzłem błękitno-zielonej infrastruktury, zapewniający powiązanie z ogólnomiejskim systemem zieleni publicznej;
 - miejsca krótkiego postoju, ewentualny parking przesiadkowy w przypadku centrów/węzłów na obrzeżu miasta;
 - punkt informacyjny – miejska tablica informacyjna, dodatkowo tablica ogłoszeń prywatnych;
 - paczkomat.
- **Handlowo-usługowa, komercyjna:**
 - sklep spożywczy;
 - stoiska warzywno-owocowe, w tym dla lokalnych producentów;
 - sklep/stoisko przemysłowo-papiernicze;
 - niewielki punkt gastronomiczny z miejscami do siedzenia, wewnętrznymi i zewnętrznymi, ew. powiązany ze sklepem spożywczym o wydłużonym czasie otwarcia;
 - drobne usługi komercyjne, zalecane jest uwzględnienie i kontynuacja lokalnych tradycji.
- **Usługi społeczne:**
 - żłobek/przedszkole/szkoła;
 - świetlica/osiedlowy dom kultury;
 - punkt biblioteczny/biblioteka;
 - obsługa seniorów/pomoc społeczna;
 - apteka;
 - gabinet lekarski/stomatologiczny;
 - kościół/ośrodek parafialny;
 - miejsce aktywności obywatelskiej/charytatywnej.
- **Funkcje czasu wolnego (społeczne/rekreacyjne):**
 - infrastruktura wspierająca aktywny model życia i związane z tym kontakty społeczne;
 - zapewnienie (zielonego) dostępu do systemu terenów zieleni (miejskich) i rekreacji.

Ramowe lokalizacje centrów lokalnych wskazane są na rysunkach 19–20. Wymagają one dopracowania, poprzez bardziej szczegółowe analizy przestrzenne, a realizacja może być uzależniona od sporządzenia odpowiednich dokumentów planistycznych. Konieczne jest tu aktywne partnerstwo z mieszkańcami poszczególnych dzielnic i innymi interesariuszami, w tym szczególnie właścicielami obiektów i dostawcami usług. W trakcie prac nad uszczegóławianiem lokalizacji i formy przestrzennej poszczególnych centrów lokalnych należy wziąć pod uwagę następujące uwarunkowania i parametry:

Lokalizacja – należy wzmocnić tradycyjnie funkcjonujące centra lokalne, np. w pobliżu kościoła, szkoły, remizy strażackiej, biblioteki.

Zasięg oddziaływania – centrum lokalne powinno obsługiwać przede wszystkim mieszkańców w zasięgu ruchu pieszego, tzn. do 300 m (5 minut pieszo) – w tym promieniu powinna mieszkać większość ludności obsługiwanego obszaru; maksymalny zasięg obsługi ok. 500–700 m, co zapewnia racjonalny dojazd rowerem, ewentualnie dojścia pieszego bez pokusy użycia samochodu.

Cechy przestrzenne:

- zwartość – funkcje powinny być skupione wokół wspólnej przestrzeni o charakterze publicznym, zaprojektowanej kompleksowo, z wykorzystaniem istniejących elementów zagospodarowania, pod kątem łączenia inicjatyw i inwestycji publicznych z prywatnymi;
- zintegrowanie ze strukturą funkcjonalno-przestrzenną miasta – projekt powinien zapewniać spójność przestrzenną terenu centrum i zapewniać jego atrakcyjność, dzięki dostępności usług oraz wyposażeniu w meble miejskie, zieleń i symbole tożsamościowe;
- forma przestrzenna – preferowana postać krótkiej uliczki lub placu, ewentualnie kombinacji różnych form przestrzennych o charakterze zwartym, w zasadzie nie przekraczająca rozciągłości 50 do 100 m.

Programowanie i projektowanie obszaru powinno odbywać się przy szerokim i konsekwentnym stosowaniu instrumentów partycypacji społecznej, jako zaczy-
nu dla procesu integracji lokalnej społeczności.

Proces strategiczny polega na podejmowaniu (formułowaniu) decyzji w sprawie przyszłych kluczowych działań oraz na implementacji tych decyzji. Można więc wyodrębnić następujące etapy tego procesu:

- formułowanie strategii
 - definiowanie ogólnej filozofii działania, co na ogół polega na zdefiniowaniu określonej wizji przyszłości lub misji działania, a co można nazwać formułowaniem dyrektywy strategicznej;
 - ustalanie długo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji;
 - wybór sposobów realizacji na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów;
- implementacja strategii
 - stworzenie warunków organizacyjnych wymaganych dla realizacji strategii;
 - podejmowanie odpowiednich działań, aby przyjęta strategia została skutecznie zrealizowana;
- monitoring efektywności poszczególnych etapów wdrażania strategii i ewentualne korygowanie założeń i działań, które się nie sprawdziły.

Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023–2033 stanowi podstawowe narzędzie realizacji otwartej, aktywnej i długofalowej polityki rozwoju opartej na dialogu i partycypacji społecznej. Podstawowym podmiotem odpowiedzialnym za wdrażanie jest zatem Prezydent Miasta, co wynika z roli samorządu lokalnego jako podmiotu odpowiedzialnego za rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny miasta. Należy podkreślić jednak, iż w wielu miejscach zakres zaprojektowanych przedsięwzięć i projektów realizacyjnych wykracza poza krąg bezpośrednich kompetencji ustawowych samorządu. Z tego też względu władze miasta nie są tylko bezpośrednim realizatorem tychże zadań, lecz powinny one pełnić funkcję inicjatora działań podejmowanych przez partnerów społecznych i gospodarczych oraz wspierać ich inicjatywy, będące zgodne z określoną w Strategii długofalową polityką rozwoju.

W procesie wdrażania Strategii, poza Prezydentem Miasta i podległym mu urzędem, współodpowiedzialnymi będą jednostki organizacyjne miasta, w tym w szczególności działające w sferze oświaty, kultury, sportu i pomocy społecznej oraz spółki komunalne. Dla zapewnienia efektywności wdrażania Strategii, w strukturze organizacyjnej władz sa-

morządowych miasta działać powinien Komitet Sterujący oraz Zespół ds. Wdrażania i Monitorowania Strategii Rozwoju, których zakres działania oraz skład określony powinien zostać w odpowiednich uchwałach i zarządzeniach.

Zadania **Komitetu Sterującego** obejmują:

- koordynację działań związanych z wdrażaniem, realizacją, monitorowaniem i aktualizacją Strategii;
- nadzorowanie i opiniowanie wszelkich działań podejmowanych przez Zespół ds. Wdrożenia i Monitorowania.

Zadania **Zespołu Monitorującego ds. Wdrażania i Monitorowania** obejmują:

- przygotowywanie propozycji projektów inwestycyjnych i organizacyjnych służących wdrażaniu Strategii,
- przygotowywanie raportów monitoringowych z realizacji projektów strategicznych,
- utrzymywanie stałych kontaktów z podmiotami współkreującymi rozwój miasta,
- inicjowanie i wnioskowanie o aktualizację Strategii rozwoju i/lub innych dokumentów programowych i planistycznych miasta.

W skład tego Zespołu powinni wchodzić m.in.:

- naczelnicy wydziałów i kierownicy referatów, w szczególności ds. rozwoju miasta, obsługi inwestora, gospodarki komunalnej, infrastruktury, ochrony środowiska, edukacji, kultury i sportu, polityki społecznej, gospodarki lokalowej,
- dyrektorzy i kierownicy jednostek podległych, w tym w szczególności reprezentancji jednostek kultury, edukacji, pomocy społecznej. Istotnym elementem wdrażania zasady partnerstwa i rozwoju będzie utrzymywanie i rozwój debaty publicznej.

Utrzymaniu stałego kontaktu z mieszkańcami, poza wdrożonymi już w Lesznie instrumentami partycypacyjnymi, służyć powinien portal internetowy, umożliwiający podtrzymywanie stałej debaty ze społecznością lokalną w zakresie jej potrzeb i oczekiwań. Portal służyć może również do kreowania inicjatyw i projektów społecznych.

Polityka rozwoju miasta cechuje się otwartością oraz budowaniem trwałych relacji partnerskich. Zakłada się, że proces realizacji i wdrażania Strategii opierać się będzie na wartościach cechujących miasto oraz zasadach leżących u podstaw sformułowania niniejszego dokumentu, tj.:

- zrównoważonego rozwoju – dbałość o równowagę pomiędzy rozwojem społecznym, gospodarczym oraz przestrzennym przy jednoczesnej trosce o zasoby i zaspokajanie potrzeb społeczności w taki sposób, by nie zmniejszać szans rozwojowych przyszłych pokoleń,
- trwałości i spójności – podejmowane działania wdrażające i operacjonalizujące powinny być zgodne z długookresowymi celami rozwoju miasta,

- efektywności i skuteczności – podejmowane działania i zadania wdrożeniowe oparte są na maksymalizacji uzyskanych efektów w stosunku do poniesionych nakładów, przy jednoczesnym uzyskaniu zakładanego efektu rozwojowego,
- innowacyjności – poszukiwanie nowatorskich rozwiązań w zakresie prowadzonych przedsięwzięć oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w sferze społecznej, gospodarczej i organizacyjnej,
- współzarządzania i partnerstwa – budowanie partnerstw oraz wdrażanie stałych form debaty publicznej w zakresie podejmowania i wdrażania inicjatyw służących realizacji Strategii i osiągnięciu długofalowych celów rozwoju.

Proces strategiczny określony w niniejszym dokumencie jest niezwykle złożony i składa się z dużej liczby różnego typu działań, które w sposób synergiczny wpływają na realizację założonych celów rozwoju. Jednocześnie trzeba mieć na uwadze, że proces ten przebiegać będzie w dość złożonej i wysoce dynamicznej sytuacji zewnętrznej, w stanie wysokiej niepewności. Stąd kluczowe dla skutecznego i efektywnego wdrożenia planowanych działań jest potencjał instytucjonalny lokalnych władz publicznych. Składają się na niego wysokie kompetencje zatrudnionego personelu, właściwy sposób organizacji, zdolność do współpracy z interesariuszami oraz inteligentne finansowanie.

Ocena bieżącej sytuacji w tym zakresie jest w przypadku Leszna pozytywna. Jednak osiągnięcie zakładanych celów strategicznych wymagać będzie wzmocnienia istniejącego potencjału. Kompetencje pracownicze, czyli umiejętności oraz zaangażowanie (motywacje) można wzmocniać poprzez system szkoleń oraz właściwie przypisywanie obowiązków, wzmocniając samodzielność i odpowiedzialność. Kluczowym wyzwaniem dla właściwej organizacji funkcjonowania władz publicznych jest jednak przepływ informacji. W szczególności proces strategiczny wymaga monitorowania bardzo wielu czynników, które składają się na potencjalny sukces Strategii. Stąd konieczne jest rozwijanie cyfryzacji (komputeryzacji), rozumianej jako filozofia działania Smart City. W takim modelu informacje pochodzące z różnych źródeł są na bieżąco dostępne dla wszystkich zainteresowanych pracowników, co sprzyja koordynacji procesów decyzyjnych. Jednocześnie rozbudowany system przepływu informacji na potrzeby wewnętrzne, umożliwi upublicznienie zasobów danych, jako tzw. „otwarte dane”. To z jednej strony zwykle powoduje wzrost zainteresowania i zaangażowania społecznego, a z drugiej otwiera nowe możliwości świadczenia różnego typu usług publicznych, np. działań na tym polu przez podmioty prywatne.

Kierunki działania dla realizacji celów określone w niniejszej Strategii wymagają rozbudowanego systemu monitorowania. Zasady Smart City w zaawansowanych generacjach np. tzw. „Human Smart City”, mogą w zdecydowanym stopniu wesprzeć sprawność systemu wdrażania Strategii i ogólnie procesu zarządzania rozwojem miasta.

Realizacja Strategii to w głównej mierze zadanie samorządu miasta. Z tego też względu głównym źródłem jej finansowania będą środki budżetu miasta. Ambitne pozycjonowanie przyszłości miasta oraz zarysowane projekty rozwojowe wymagają jednak podjęcia intensywnych działań w zakresie pozyskania środków zewnętrznych, zarówno ze źródeł publicznych jak i prywatnych.

Do głównych źródeł zewnętrznych służących wsparciu środków własnych miasta należą:

- środki budżetu państwa, w tym dotacje i programy rządowe,
- programy operacyjne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, w tym w szczególności regionalny program operacyjny województwa wielkopolskiego,
- środki finansowe w ramach obszaru funkcjonalnego,
- instrumenty finansowe, m.in. pożyczki, kredyty.

Określenie wysokości nakładów na realizację strategii jest zadaniem trudnym z uwagi na brak jednoznacznych, szczegółowych informacji dotyczących perspektywy finansowej Unii Europejskiej, ale również ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację globalną. Najbardziej aktualnym dokumentem traktującym o możliwościach finansowych miasta jest Wieloletnia Prognoza Finansowa, która obejmuje zakres projektów o znaczeniu strategicznym dla rozwoju miasta. Dokument ten jest dostępny w Biuletynie Informacji Publicznej na oficjalnej stronie miasta.

Należy podkreślić, iż kluczowym elementem mogącym zdynamizować proces wdrażania Strategii będzie umiejętne budowanie montażu finansowego, pozwalającego na optymalizację wydatków ze środków publicznych oraz realizację formuły partnerstwa publiczno-prywatnego, w szczególności w zakresie budownictwa, gospodarki odpadami, energetyki czy transportu.



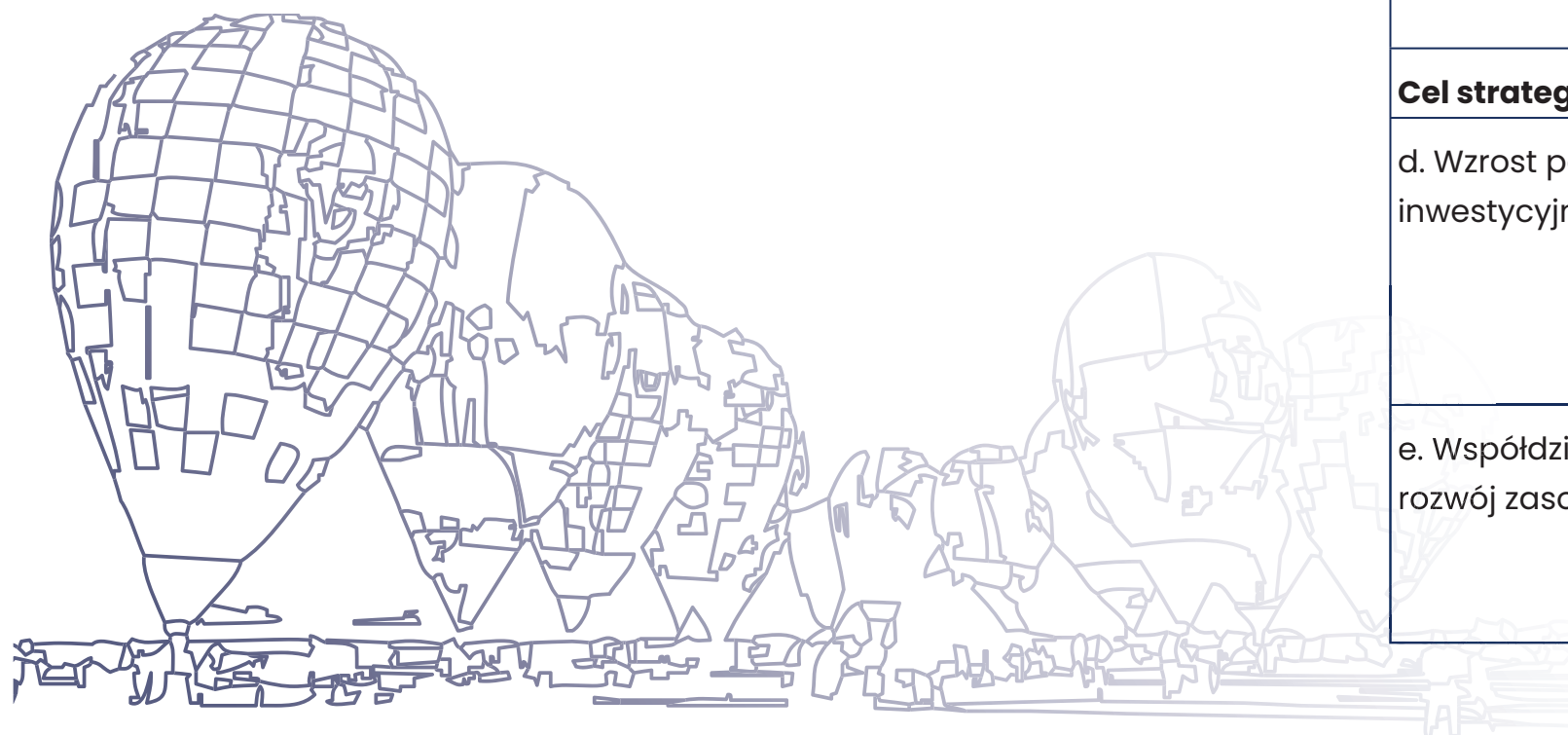
Rys. 20. Realizacja i finansowanie Strategii poprzez dobór różnego rodzaju projektów.
Źródło: opracowanie własne



System monitorowania stanowi istotny element w procesie zarządzania rozwojem. Sprawny system monitorowania pozwala z jednej strony na ocenę postępów w zakresie realizacji zamierzeń i projektów strategicznych, z drugiej zaś umożliwia ogląd sytuacji w strukturze miasta i warunków wdrażania w otoczeniu. System monitorowania powinien:

- dostarczać władzom lokalnym informacji o kluczowych zjawiskach i procesach zachodzących w mieście i jego otoczeniu,
- podnosić efektywność podejmowanych na szczeblu lokalnym działań, w tym działań inwestycyjnych,
- umożliwić dokonywanie obiektywnej ewaluacji decyzji procesów rozwoju lokalnego,
- wspierać procesy decyzyjne i ograniczyć stopień ich ryzyka,
- wykreować nowe kanały komunikacji między mieszkańcami i użytkownikami miasta a jego władzami,
- umożliwić podniesienie poziomu zaangażowania społeczności lokalnej w sprawy publiczne.

Postęp realizacji Strategii monitorowany będzie poprzez system wskaźników, przypisanych poszczególnym celom strategicznym i kierunkom działania. System ten opisany jest w poniższej tabeli.



Kierunek działania	Wskaźniki	Sposób analizy
Cel strategiczny: Społeczeństwo – silna wspólnota		
a. Integracja i zaangażowanie	Wartość środków publicznych przeznaczonych na projekty miękkie społeczne	Narastająco
	Liczba zajęć pozalekcyjnych w szkołach ponadpodstawowych	Nie mniej niż w roku poprzednim
	Liczba działań/wartość projektów zrealizowanych z Budżetu Obywatelskiego	Narastająco
Liczba działań/wartość projektów zrealizowanych z Inicjatywy Lokalnej		
b. Rozwój kompetencji	Liczba wydarzeń organizowanych lub współorganizowanych przez szkoły ponadpodstawowe	Narastająco
	Udział praktycznych zajęć w ogólnej liczbie zajęć dodatkowych w szkołach ponadpodstawowych	Nie mniej niż w roku poprzednim
	Liczba klas patronackich	Narastająco
c. Wspólnota miejsca	Liczba nowopowstałych centrów lokalnych	Narastająco
	Liczba mieszkań oddanych do użytkowania	Nie mniej niż w roku poprzednim
	Liczba mieszkańców w wieku produkcyjnym	
Cel strategiczny: Gospodarka – baza dobrobytu		
d. Wzrost potencjału inwestycyjnego	Liczba przedsiębiorstw, które uzyskały dofinansowanie na rozwój działalności gospodarczej ze środków UE	Narastająco
	Liczba podmiotów gospodarczych	Nie mniej niż w roku poprzednim
e. Współdziałanie i rozwój zasobów	Powierzchnia terenów przeznaczonych na Strefy Aktywności Gospodarczej	Narastająco
	Liczba wynajętych lokali użytkowych z zasobów miasta	Nie mniej niż w roku poprzednim

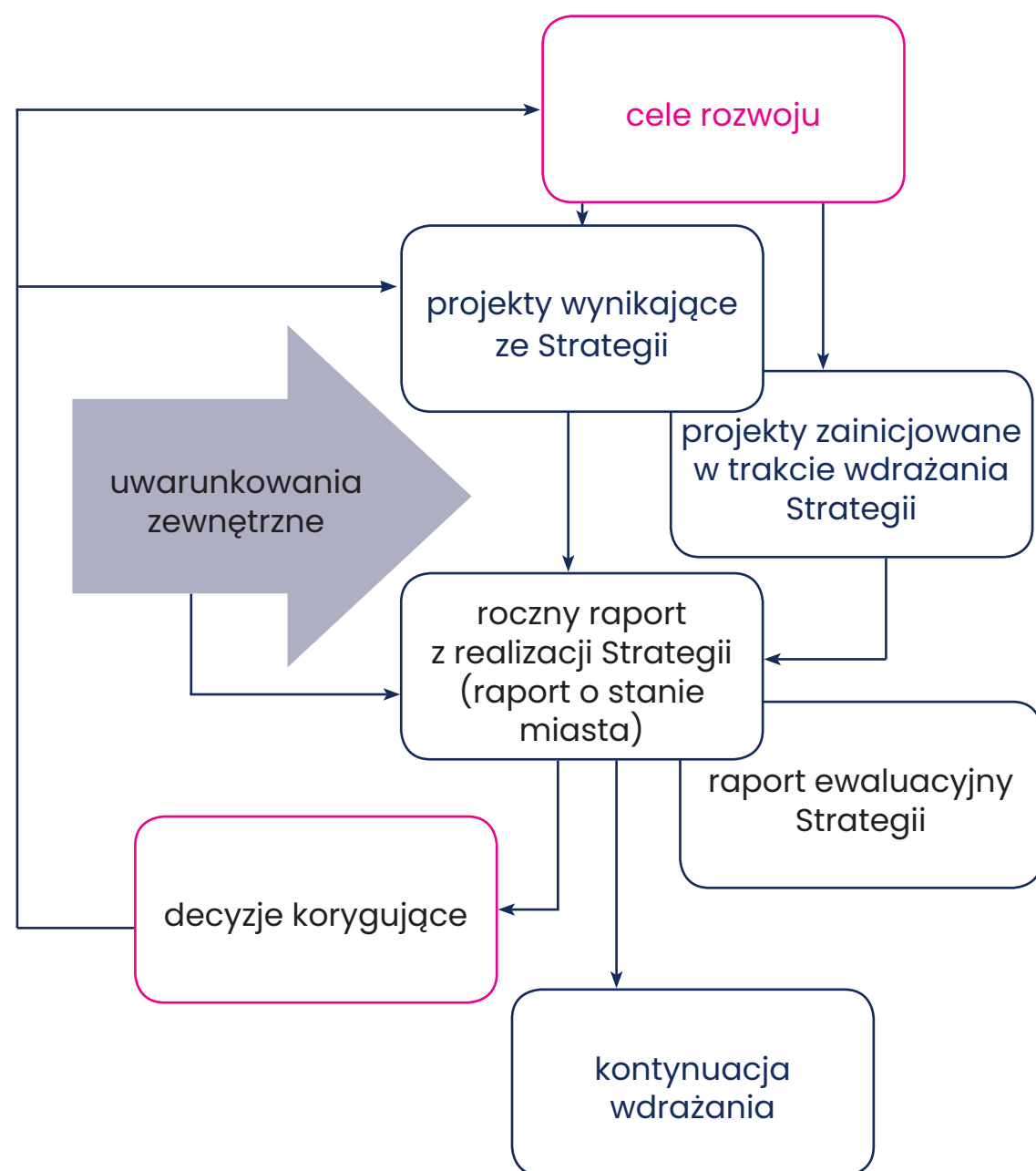
Cel strategiczny: Środowisko – otoczenie dla lepszego życia		
f. Adaptacja klimatyczna	Udział projektów zrealizowanych w ramach miejskich planów adaptacji w ogólnej liczbie projektów w MPA	Narastająco
	Wartość środków publicznych przeznaczonych na projekty poprawiające jakość powietrza	
g. Błękitno-zielona infrastruktura	Wartość środków przeznaczonych na rozwój i utrzymanie terenów zieleni	
	Liczba działań związanych z zazielenieniem miasta (w tym w ramach Budżetu Obywatelskiego czy Inicjatyw Lokalnych)	
h. Kultura środowiskowa	Łączna długość przekształconych ulic i ciągów pieszych w ramach sieci zielonych korytarzy	
Cel strategiczny: Infrastruktura – relacje i przepływy		
i. Integrująca przestrzeń	Liczba centrów lokalnych	Narastająco
	Liczba realizowanych przedsięwzięć w ramach Gminnego Programu Rewitalizacji na lata 2017-2027 - aktualizacja	
j. Atrakcyjność i dostępność usług	Liczba budynków użyteczności publicznej dostosowanych dla osób ze szczególnymi potrzebami	
	Liczba projektów miejskich obejmujących modernizację przestrzeni publicznych wraz z dostosowaniem dla osób ze szczególnymi potrzebami	
	Liczba wydarzeń organizowanych na terenie lotniska	
k. Zrównoważona mobilność	Wartość środków publicznych przeznaczonych na rozwój wielomodalnego transportu	
	Długość ścieżek rowerowych	
	Liczba miejsc na parkingach w ramach rozproszonego systemu parkingów śródmiejskich	
	Liczba nowych kursów autobusów miejskich	

Cel strategiczny: Zarządzanie – otwarta koordynacja		
l. Uwalnianie potencjałów	Liczba zrealizowanych działań z zakresu małej retencji	Narastająco
	Liczba przeprowadzonych konsultacji społecznych	
m. Elastyczna organizacja	Liczba ciał doradczych powołanych w urzędzie	Nie mniej niż w roku poprzednim
	Liczba warstw tematycznych w Systemie Informacji Przestrzennej (SIP) dostępnych publicznie	Narastająco
n. Komunikacja społeczna	Liczba konsultacji społecznych	

System monitorowania procesu wdrażania Strategii (Rys. 21) ma sprzyjać trafności doboru projektów oraz dawać możliwość elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania, w tym korygowania zapisów strategicznych, jeśli wystąpiłaby taka potrzeba.

Dla zapewnienia sprawności przepływu informacji oraz użyteczności systemu monitoringu zakłada się zastosowanie narzędzi informatycznych, co powinno pozwolić na bieżące wprowadzenie danych przez komórki Urzędu oraz partnerów wdrażania Strategii – w głównej mierze jednostek miejskich. W bazie danych powinny się znaleźć kluczowe informacje o realizowanych projektach.

Informacje gromadzone w procesie monitorowania, dotyczące realizacji Strategii rozwoju miasta, będą elementem corocznego Raportu o stanie miasta, przedstawianego Radzie Miejskiej Leszna. Na podstawie analizy raportów monitoringowych, informacji z systemu monitorowania, pogłębionej oceny skuteczności i efektywności wdrożonych działań oraz zmian zachodzących w otoczeniu miasta powinien też zostać opracowany raport ewaluacyjny poprzedzający rozpoczęcie prac aktualizacyjnych Strategii.



Rys. 21. System monitorowania procesu wdrażania Strategii.
Źródło: opracowanie własne

Odstąpienie od sporządzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko dla projektu Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023–2033

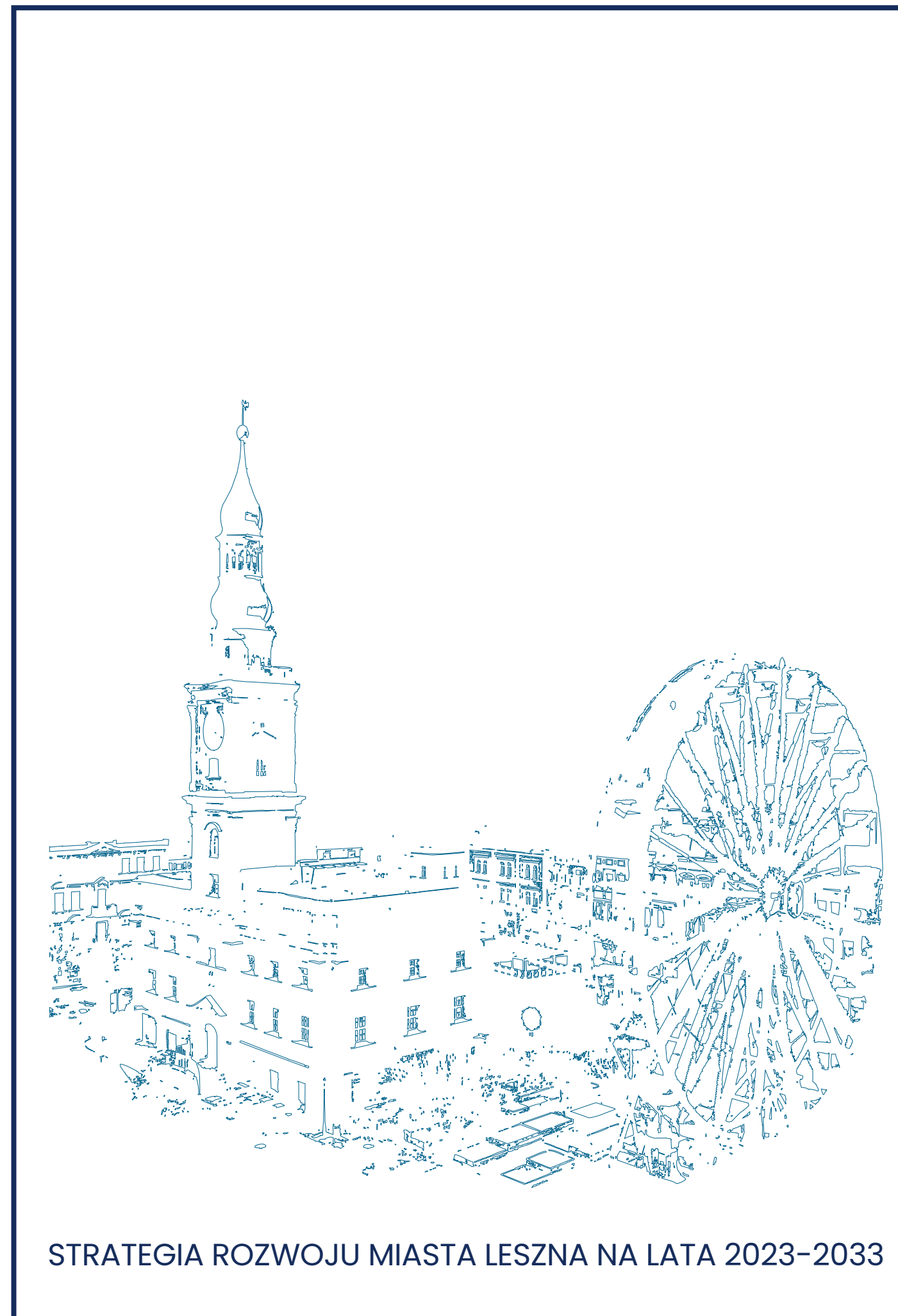
Zgodnie z ustawą z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. z 2023 r. poz. 1094, 1113), Prezydent Miasta Leszna przeprowadził ocenę ustaleń Strategii Rozwoju miasta Leszna 2023–2033 pod kątem wyznaczenia ram dla późniejszej realizacji przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko miasta. Ocena dotyczyła także sprawdzenia, czy realizacja postanowień dokumentu może spowodować znaczące oddziaływanie na środowisko. W wyniku analizy stwierdzono na podstawie art. 48 ust. 1 powołanej ustawy brak konieczności sporządzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko dla projektu Strategii Rozwoju miasta Leszna na lata 2023–2033.

Wyniki analizy przedstawiono do uzgodnienia Regionalnemu Dyrektorowi Ochrony Środowiska w Poznaniu i Wielkopolskiemu Państwowemu Inspektorowi Sanitarnemu. Stanowisko to uzgodnione zostało w następujących dokumentach: pismo RDOŚ w Poznaniu z dnia 31.07.2023 r., znak: WOO-III.410.482.2023.RJ.1 oraz pismo WPWIS w Poznaniu z dnia 20 lipca 2023 r., znak: DN-NS.9011.792.2023.

W związku z powyższym Prezydent Miasta Leszna podał obwieszczeniem z dnia 16.08.2023 r. do publicznej wiadomości, że odstąpił od przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko. Informację umieszczono w Biuletynie Informacji Publicznej, na stronie www.leszno.pl oraz na tablicach ogłoszeń w siedzibie Urzędu Miasta Leszna ul. Kazimierza Karasia 15 i ul. Wałowa 5, 64-100 Leszno.

Spis rysunków

- Rys. 1. Relacje sektorowych i horyzontalnych polityk publicznych.
- Rys. 2. Strategia Rozwoju Miasta Leszna do 2033 roku na tle innych dokumentów programowych i planistycznych regionu i miasta
- Rys. 3. Schemat logiczny Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023–2033.
- Rys. 4. Fragment dokumentacji warsztatów World Cafe oraz „warsztatów przyszłościowych” z roku 2022
- Rys. 5. Cele strategiczne i zasady horyzontalne Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030.
- Rys. 6. Zasięg obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej – ustalony w 2014 roku.
- Rys. 7. Sugerowany zasięg Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego, jako partnerstwa samorządowego w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych.
- Rys. 8. Obszary strategicznej interwencji w południowej części Wielkopolski, określone w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030.
- Rys. 9. Schemat procesu zarządzania strategicznego, w którym dyrektywa strategiczna jest pomostem między diagnozą a formułowaniem celów.
- Rys. 10. Klasyczny „europejski” model zrównoważonego rozwoju, wskazujący na współzależność komponentu społecznego, ekonomicznego i środowiskowego.
- Rys. 11. Klasyczny model koordynacji wymiaru społecznego, gospodarczego i przestrzennego (środowiskowego) w strategiach rozwoju, wspierany politykami horyzontalnymi (integrującymi).
- Rys. 12. Zmodyfikowany model (schemat logiczny) koordynacji różnych sfer aktywności gminy w sytuacji względnie wysokiego poziomu rozwoju i rozszerzonego rozumienia zagadnień przestrzennych.
- Rys. 13. Schemat modelu wzajemnych zależności pomiędzy celami strategicznymi rozwoju Leszna, uwzględniający przyjęty schemat logiczny koordynacji różnych sfer aktywności gminy.
- Rys. 14. Kierunki wdrażania celów strategicznych, będące podstawą generowania projektów rozwojowych.
- Rys. 15. Schemat modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej Leszna.
- Rys. 16. Istniejące zagospodarowanie terenów.
- Rys. 17. Kierunki przeznaczenia terenów określone w Studium – symbole literowe odnoszą się do ustaleń w treści Studium.
- Rys. 18. Obszar rewitalizacji, obejmujący centrum Leszna, jako główny obszar interwencji na poziomie lokalnym.
- Rys. 19. Strategiczne cele kreowania, wzmocnienia i rozwoju centrów lokalnych w Lesznie.
- Rys. 20. Realizacja i finansowanie Strategii poprzez dobór różnego rodzaju projektów.
- Rys. 21. System monitorowania procesu wdrażania Strategii.



STRATEGIA ROZWOJU MIASTA LESZNA NA LATA 2023–2033

UZASADNIENIE

do Uchwały Nr LXIX/888/2023
Rady Miejskiej Leszna z dnia 26 października 2023 roku

w sprawie przyjęcia dokumentu pn. „Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033”

Strategia Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033 stanowi istotny dokument planowania rozwoju lokalnego i jest niezbędna do skutecznego zarządzania miastem i pozyskiwania środków na realizację określonych celów. Konieczność opracowania nowego dokumentu jest uwarunkowana przez dynamiczne zmiany zachodzące w polityce społeczno-gospodarczo-przestrzennej miasta, jak również wynika z konieczności odniesienia się do aktualnych wyzwań, przed którymi stoi miasto.

Prace nad „Strategią Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033” zostały zainicjowane Uchwałą Nr XXII/299/2020 r. Rady Miejskiej Leszna z dnia 27 lutego 2020 r. w sprawie przystąpienia do prac nad aktualizacją Strategii Rozwoju Leszna oraz Uchwałą nr LXII/800/2023 Rady Miejskiej Leszna z dnia 23 lutego 2023r. zmieniającą tryb i harmonogram opracowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033. Dokument opracował Instytut Rozwoju Miast i Regionów w następującym składzie: dr hab. inż. Arch. Maciej Borsa, dr Aleksandra Jadach - Sepioło, mgr inż. Michał Cichocki i mgr Anna Pyziak. Poza tym w prace nad dokumentem zaangażowani byli interesariusze, w tym przede wszystkim mieszkańcy, urzędnicy, przedsiębiorcy, radni, przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu.

Dla celów sporządzenia dokumentu wykonano diagnozę, a wynikające z niej wnioski umieszczono w niniejszym dokumencie. Na ich podstawie sformułowane zostały cele strategiczne, a te rozpisane zostały na kierunki działania i ich oczekiwane rezultaty. Co istotne, integralną część dokumentu Strategii stanowi „model struktury funkcjonalno-przestrzennej”.

Proces opracowywania Strategii prowadzony był przy bardzo szerokim udziale społecznym. Projekt dokumentu został poddany konsultacjom społecznym i opiniowaniu przez właściwe organy. Na podstawie Zarządzenia Nr 14/11/2022 Prezydenta Miasta Leszna z dnia 14 listopada 2022 r. przeprowadzono konsultacje społeczne projektu dokumentu, w terminie od 01 grudnia 2022 r. do 04 stycznia 2023 r. Materiały dotyczące przedmiotu konsultacji dostępne były m.in. w Biuletynie Informacji Publicznej Miasta Leszna, na stronie internetowej www.leszno.pl, na portalu dedykowanym konsultacjom www.leszno.konsultacjejst.pl. Sprawozdanie z przebiegu i wyników przeprowadzonych konsultacji społecznych projektu Strategii zamieszczono na stronie www.bip.leszno.pl oraz www.leszno.konsultacjejst.pl.

Opracowany dokument Strategii jest zgodny z przepisami i spójny z aktualnie obowiązującymi wytycznymi dokumentów nadrzędnych oraz koresponduje z krajowymi i regionalnymi dokumentami strategicznymi. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, Prezydent Miasta Leszna wystąpił do Zarządu Województwa

Wielkopolskiego o zaopiniowanie dotyczące spójności projektu „Strategii Rozwoju Miasta Leszna na lata 2023-2033” ze „Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku”. Projekt został pozytywnie zaopiniowany Uchwałą nr 6932/2023 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 20 lipca 2023 r. Ponadto projekt dokumentu został przekazany do zaopiniowania przez Regionalnego Dyrektora Ochrony Środowiska w Poznaniu, który pismem nr WOO-III.410.482.2023.RJ(3) z dnia 31.07.2023 r. informuje o możliwości odstąpienia od przeprowadzenia strategicznej oceny oddziaływania na środowisko.

Biorąc powyższe pod uwagę, podjęcie uchwały w przedmiotowej sprawie jest zasadne.

Opracował:

Wydział Rozwoju