

INSTYTUT ROZWOJU MIAST I REGIONÓW

STRATEGIA ROZWOJU LESZNA

2023 - 2033



PROJEKT DO DYSKUSJI PUBLICZNEJ

Leszno – Warszawa, 2022 r.

OPRACOWAŁ:



Siedziba w Warszawie

ul. Targowa 45, 03-728 Warszawa

Zespół autorski w składzie:

dr hab. inż. arch. Maciej Bors

mgr inż. Michał Cichocki

mgr Anna Pyziak

Spis treści

1.	Wprowadzenie	4
2.	Rola strategii w rozwoju miasta.....	5
3.	Tryb sporządzania dokumentu.....	9
4.	Spójność ze strategią regionalną i ponadlokalną.....	10
5.	Ponadlokalne obszary strategicznej interwencji.....	15
6.	Wnioski z diagnozy	16
7.	Dyrektywa strategiczna	20
8.	Cele strategiczne	23
9.	Kierunki działań i oczekiwane rezultaty.....	25
10.	Model struktury funkcjonalno-przestrzennej.....	31
11.	System wdrażania strategii	36

1. Wprowadzenie

Chociaż termin „strategia” jest definiowany na różne sposoby, ale w jednym wszystkie źródła są zgodne: zostały on użyty po raz pierwszy w wojsku, a dotyczy decydowania o środkach użytych do osiągnięcia określonego celu. Dla wojskowych strategia to podejmowanie decyzji, na jakich warunkach armia będzie toczyć bitwę, podczas gdy pokrewny terminy „sztuka operacyjna” czy „tatyka” dotyczą samego zachowania armii podczas tej bitwy.

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. Wracając do analogii wojskowej, strategia zależy w dużej mierze od usytuowania podmiotu strategicznego, czyli przyjmującego i realizującego strategię, oraz jego poglądu na „pole bitwy”.

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 wyzwaniem 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.

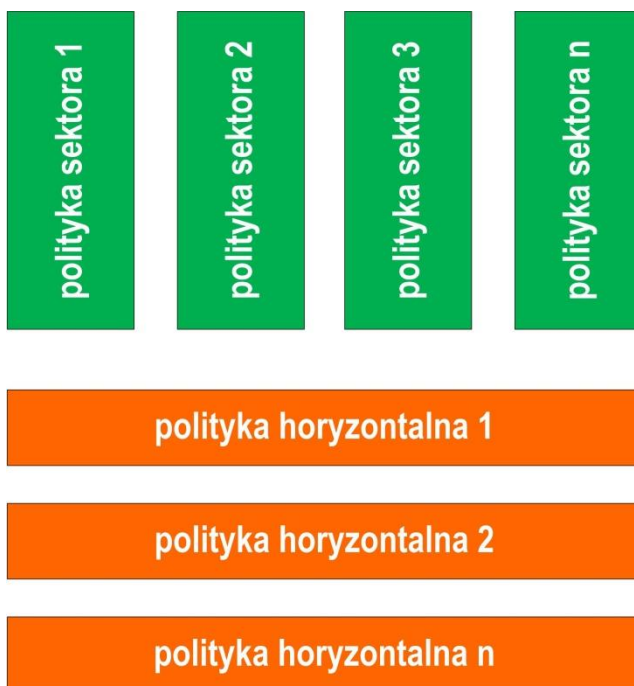
(J. Stoner, R. Freeman, Gilbert 1997)

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, ząbają 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.

2. Rola strategii w rozwoju miasta

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 podstawowa jest, w ramach trwających reform systemu planowania i programowania rozwoju, oraz 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 2030 jest otwarta na te zapowiadane i w wysokim stopniu zaawansowane zmiany.

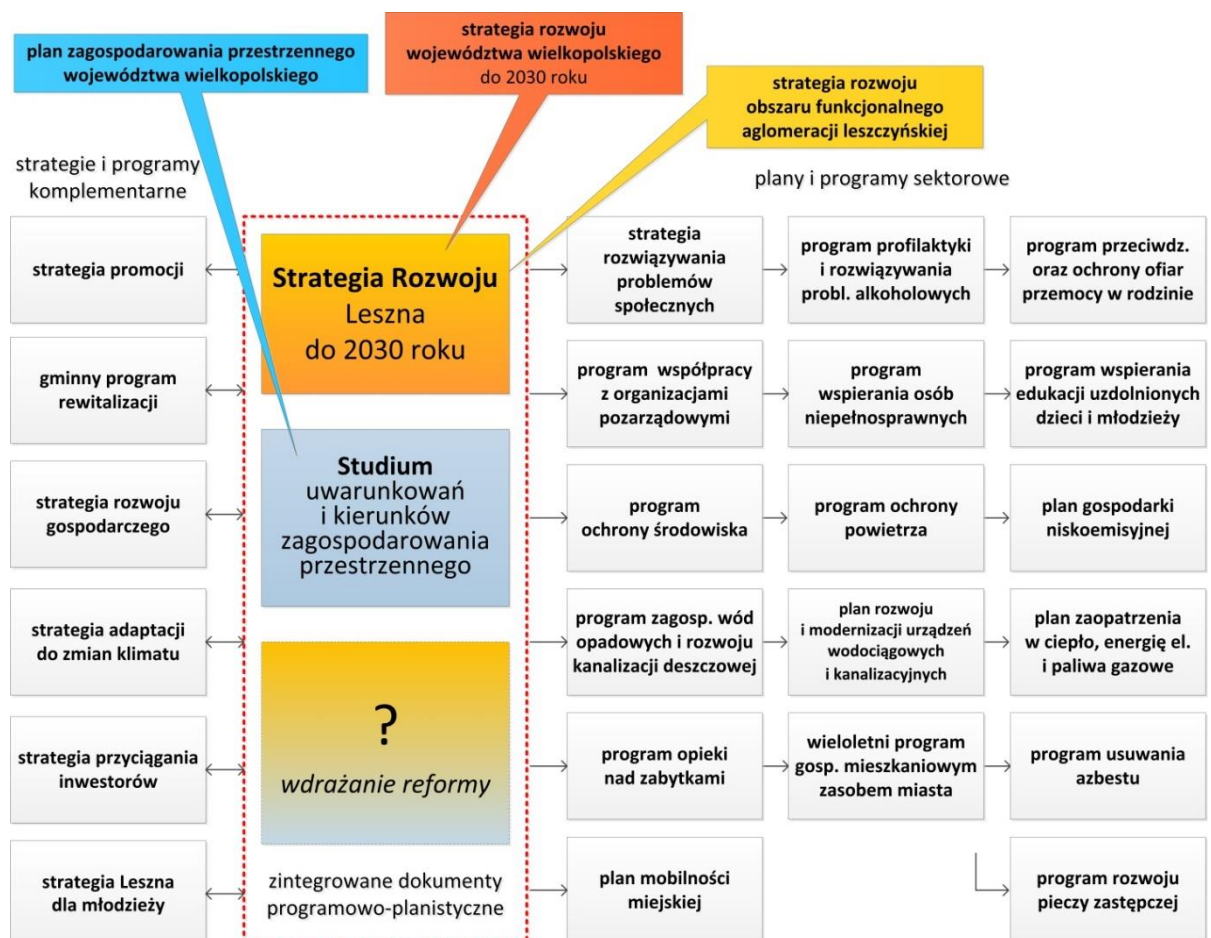


Strategie najczęściej dotyczą dłuższego horyzontu czasowego. W perspektywie średnio i krótkoterminowej polityki publiczne realizowane są w oparciu o plany i programy. Wszystkie te dokumenty odzwierciedlają charakter polityki publicznej, której dotyczą. Te generalnie dzielą się na sektorowe i horyzontalne.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

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

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 poniższy schemat.



Rys. 2: Strategia rozwoju Leszna do 2030 roku na tle innych dokumentów programowych i planistycznych regionu i miasta

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 tej strategii. 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.

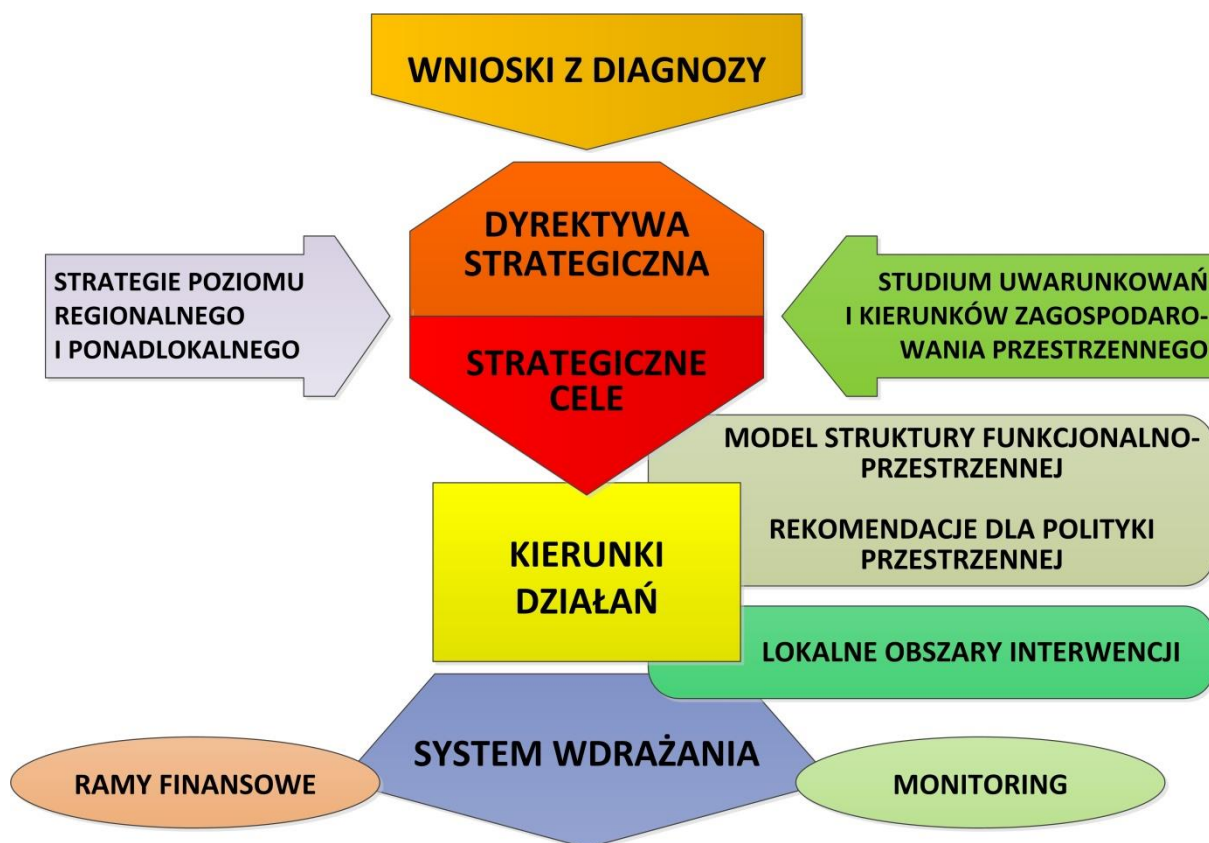
Obszar funkcjonalny to obszar, na którym występuje względnie wyodrębniający się, intensywny i otwarty system powiązań społecznych, gospodarczych lub przyrodniczych, uwarunkowanych cechami środowiska geograficznego (przyrodniczego i antropogenicznego). Miejski obszar funkcjonalny jest szczególnym typem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

Zgodnie z przepisami Strategia rozwoju powinna określać w szczególności:

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

Wymogi te zostały spełnione w przypadku niniejszego dokumentu. Poszczególne jego części są wzajemnie ze sobą powiązane, tworząc logiczną całość, co ukazuje poniższy schemat.



Rys. 3: Schemat logiczny Strategii rozwoju Leszna 2023 – 2033 – 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.

3. Tryb sporządzania dokumentu

Proces formułowania Strategii rozwoju Leszna 2023 – 2033 w dużej mierze polegał na zaangażowaniu pracowników Urzędu Miasta oraz włączeniu mieszkańców 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.

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:



Rys. 4: Fragment dokumentacji warsztatów „World Cafe” oraz „warsztatów przyszłościowych” z roku 2022 – materiał własny

- czas wolny: kultura, edukacja, sport;
- przestrzenie 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.

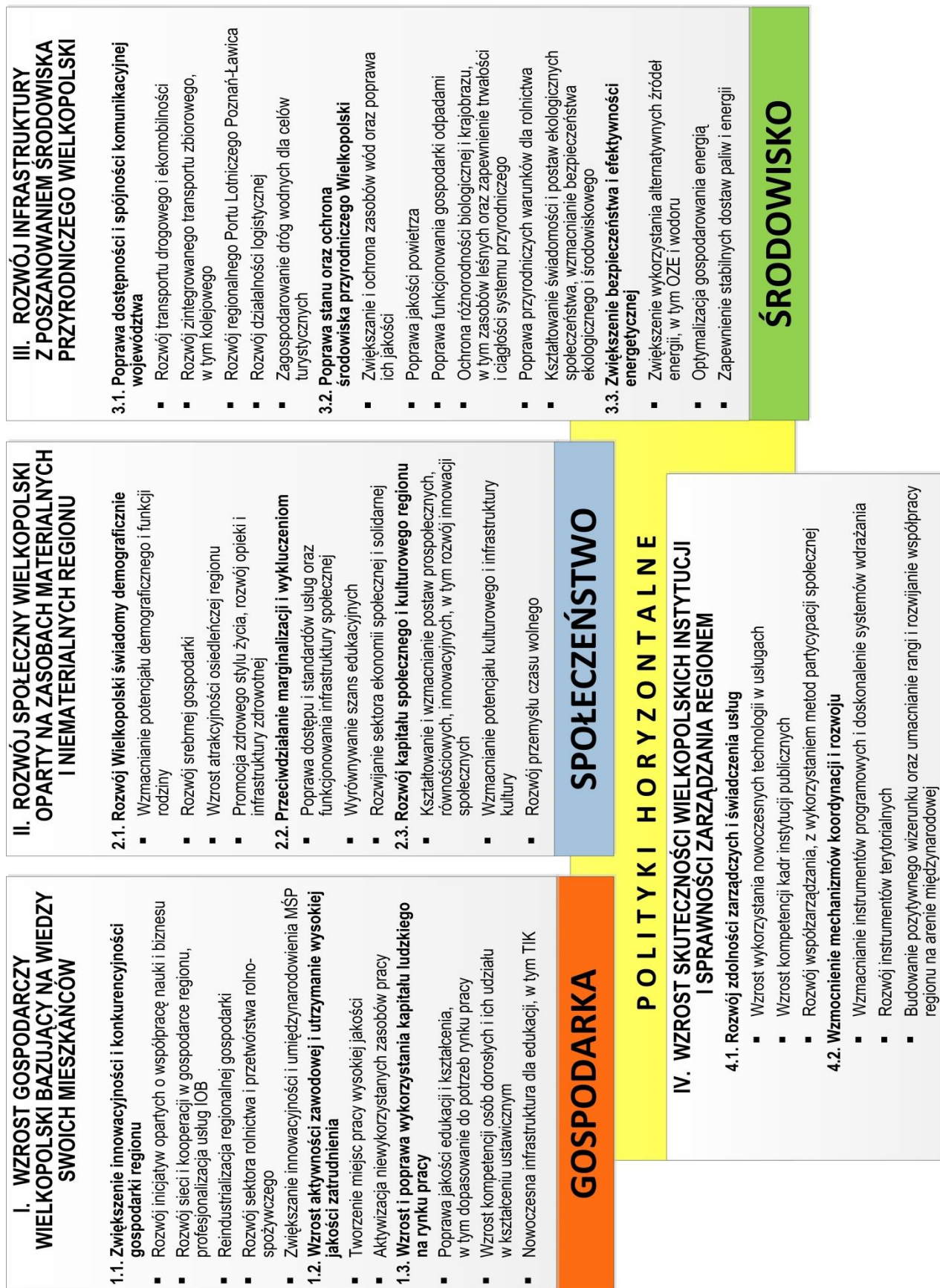
Niezależnie od tego prowadzono pogłębione dyskusje w gronie przedstawicieli władz i pracowników Urzędu Miasta. Ich celem było poznanie oczekiwań a także uściślenie kompetencji, w jakie powinni zostać wyposażeni urzędnicy, aby móc w praktyce wdrażać idee zawarte w strategii.

4. Spójność ze strategią regionalną i ponadlokalną

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 strategie 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 Leszna 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 rysunek 6.



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



Rys. 6: Cele operacyjne i kluczowe kierunki interwencji określone w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030. Kolorem zaznaczono podstawowe sfery polityki rozwoju, których dotyczą ustalenia Strategii rozwoju Leszna 2023-2033 opracowanie własne na podstawie: Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030

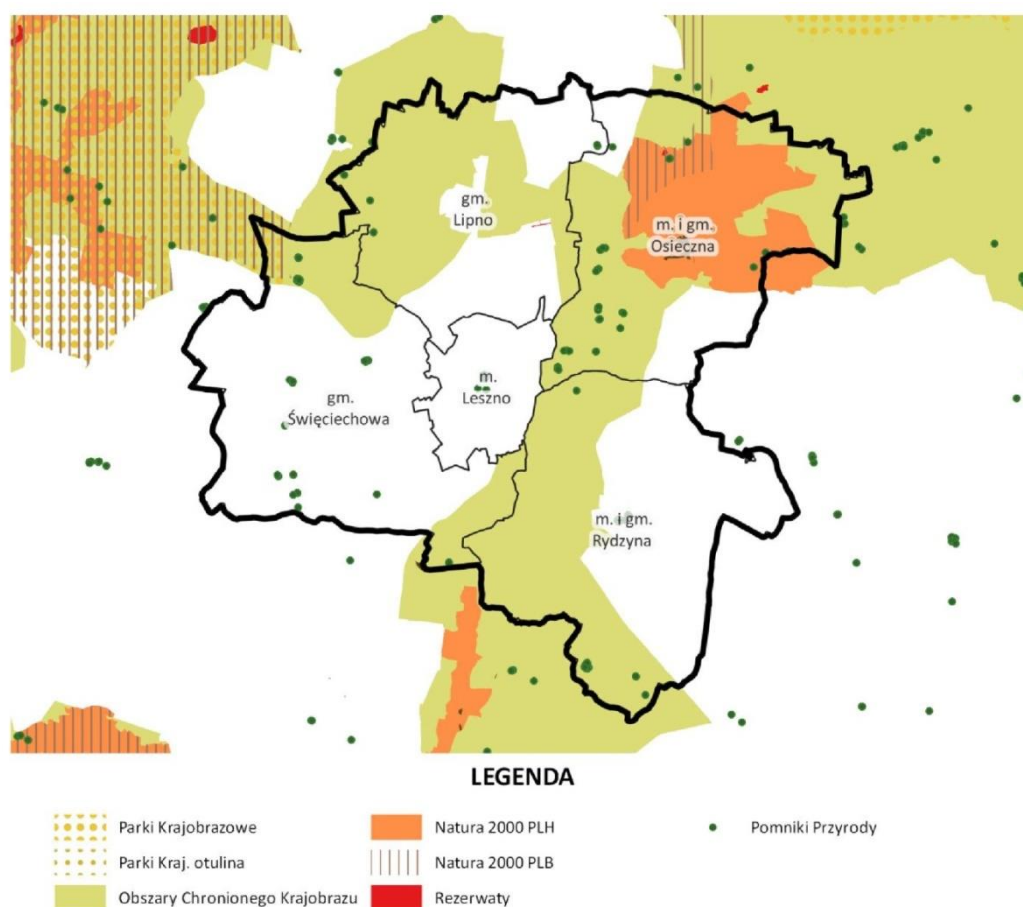
Przepisy wskazują konieczność zachowania spójności strategii rozwoju poziomu lokalnego ze strategią ponadlokalną, dotyczącą najczęściej „obszarów funkcjonalnych”. W Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do roku 2030 wskazano wokół Leszna zasięg odpowiadający tym kryteriom „miejskiego obszaru funkcjonalnego ośrodka subregionalnego”. Leszno współpracuje z otaczającymi gminami, jako historyczny ośrodek miejski, stanowiący dla nich od stuleci zaplecze realizacji ważnych potrzeb. W ostatnich latach przyjęta została wspólna „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku” – jej zasięg pokazuje rysunek 7, a cele strategiczne w układzie priorytetów rysunek 8. Funkcjonuje też partnerstwo samorządowe, nakierowane na realizację zintegrowanych inwestycji terytorialnych, które obejmuje tylko część gmin omawianej aglomeracji leszczyńskiej (zasięg przedstawia rysunek 9), przy czym bardziej odpowiada on zasięgiem Miejskiemu Obszarowi Funkcjonalnemu, określone w strategii rozwoju województwa (rysunek 10). Wprawdzie dla tego mniejszego obszaru nie sformułowano jeszcze ostatecznej strategii, ale można przyjąć, że w dużym stopniu jej cele będą podobne do celów określonych dla szerszego obszaru funkcjonalnego aglomeracji. Funkcjonowanie Leszna w ramach obszaru funkcjonalnego niesie ze sobą określone zobowiązania wobec mniejszych, otaczających gmin, ale jednocześnie wspomaga miasto w realizacji istotnych własnych celów, 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.



Rys. 7: Zasięg obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej – ustalony w 2014 roku
źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku



Rys. 8: Priorytety i cele strategiczne określone w Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku. Kolorem zaznaczono podstawowe sfery polityki rozwoju, których dotyczą ustalenia Strategii rozwoju Leszna 2023-2033.
opracowanie własne na podstawie: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru funkcjonalnego aglomeracji leszczyńskiej do 2030 roku

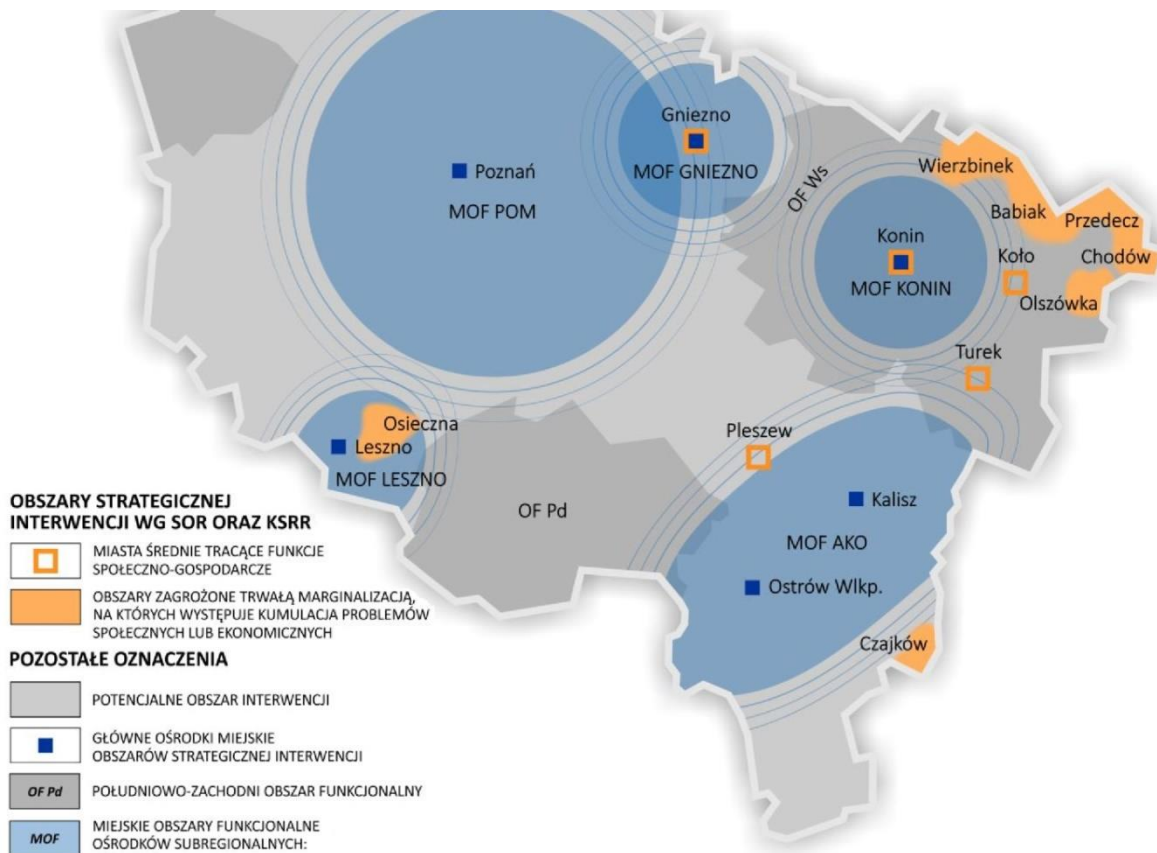


Rys. 9: Sugerowany zasięg Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego, jako partnerstwa samorządowego w zakresie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, na tle zasięgów różnego typu form ochrony środowiska.
źródło: Portret Partnerstwa Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego – raport diagnostyczny 2022



Rys. 10: Przygotowywany układ celów strategicznych i operacyjnych Partnerstwa Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Leszczyńskiego Obszaru Funkcjonalnego w odniesieniu do układu celów Strategii rozwoju Leszna 2023-2032
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów UM Leszno

5. Ponadlokalne obszary strategicznej interwencji



Rys. 11: 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

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 wykorzystanie dodatkowych środków szczebla regionalnego. W Strategii rozwoju Leszna 2023-2033 tę potencjalną rolę starano się efektywnie wykorzystać.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami strategia lokalna może określić również lokalne Obszary Strategicznej Interwencji, kluczowe dla gminy, wraz z zakresem planowanych na nich działań. Wynikać to powinno z charakteru dyrektywy strategicznej, przyjętej w procesie formułowania tej strategii.

6. Wnioski z diagnozy



Rys. 12: Zagadnienia poruszone w diagnozie sytuacji społecznej gospodarczej i przestrzennej miasta Leszna (2021), z przyporządkowaniem do poszczególnych strategicznych celów rozwoju, określonych w Strategii rozwoju Leszna 2023-2033. Opracowanie własne

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 jakieś 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 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 na 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 ma się dobrze, rynek pracy jest w zasadzie stabilny. Istnieją zróżnicowania 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 wielu 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.

Infrastruktura

Pod względem infrastruktury technicznej Leszno należy do najlepiej zaopatrzonych miast w kraju. 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. Kultura Jawi się, jako jedna z podstawowych sfer, na której należałoby oprzeć przyszły rozwój miasta.

Sport, rekreacja i turystyka

Sport, rekreacja i turystyka są również w bardzo dobrej kondycji, zwłaszcza historyczne już specjalności Leszna w postaci żużla i szybownictwa. 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 warto zastanowienia jest, co wynika z przeprowadzonej diagnozy i doświadczenie rewitalizacji, by wzmocnić działania w zakresie polityki społecznej w poszczególnych dzielnicach. Więcej informacji 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 osiągnane wyniki są bardzo dobre, to brakuje mechanizmów zatrzymania zdolnej młodzieży w mieście lub zachęcania 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. 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 władz samorządowych są w dobrej kondycji. 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 historycznie 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.

7. Dyrektywa strategiczna

Przygotowanie strategii rozpoczyna się od zdefiniowania ogólnej filozofii działania, co na ogół polega na zdefiniowaniu określonej wizji przyszłości lub misji działania, a co można nazwać formułowaniem dyrektywy strategicznej. Przestrzeń ma 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 systemu 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 strategie, w szczególności w zakresie opracowania wymaganego modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej.

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.



Rys. 13: 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

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 zrównoważonym 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 za 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.

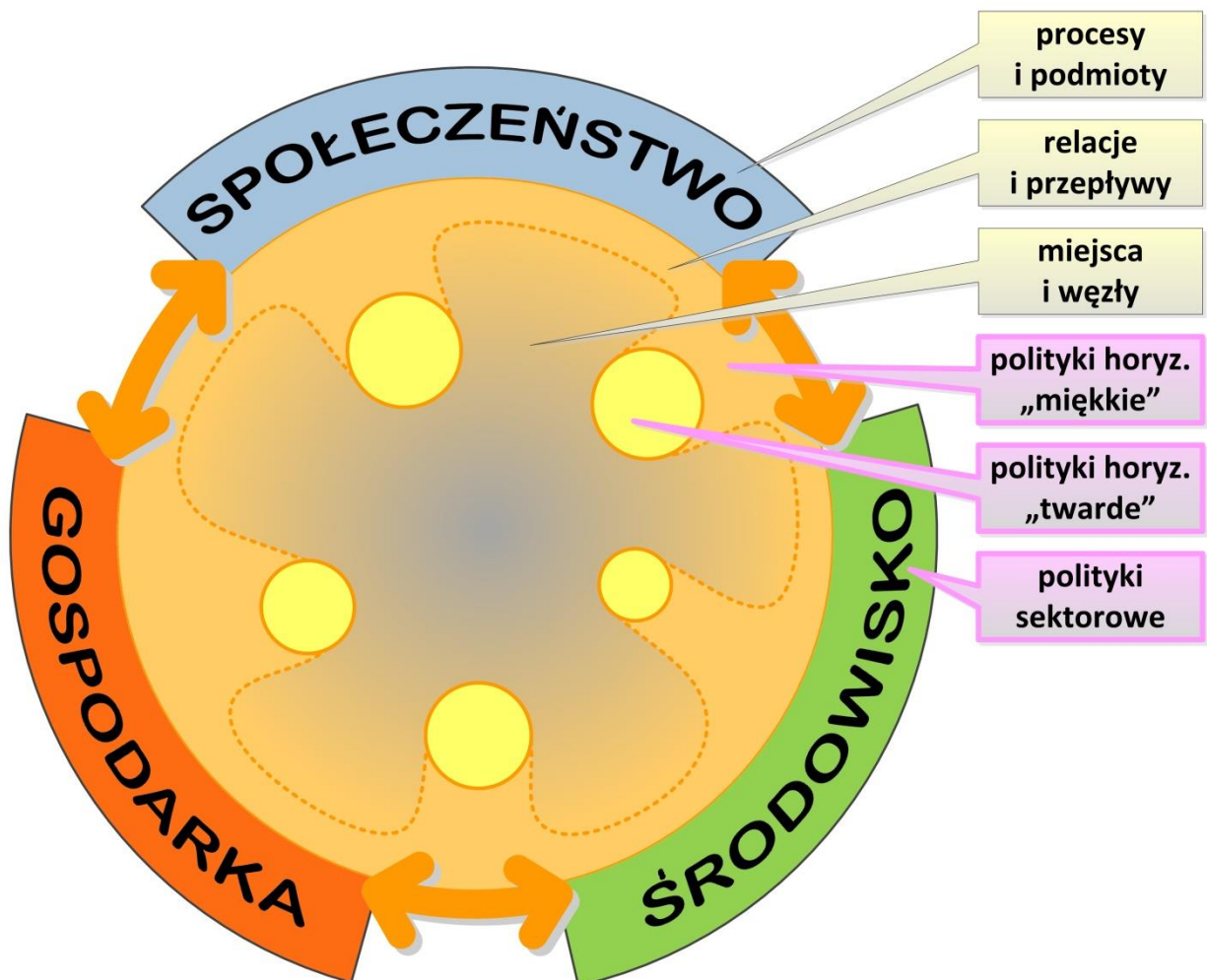


Rys. 14: Klasyczny model koordynacji wymiaru społecznego, gospodarczego i przestrzennego (środowiskowego) w strategiach rozwoju, wspierany politykami horyzontalnymi (integrującymi)
źródło: opracowanie własne

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 synergiiach pomiędzy poszczególnymi politykami przez odpowiednią ich koordynację.

Schemat o kształcie koła w wyraźniejszy sposób ukazuje te związki (rysunek 13) – 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 ograniczanie negatywnych wpływów przemysłu na ekosystem, ale z drugiej strony potrzeby troski o ekosystem otwierają nowe możliwości w sferze gospodarczej.

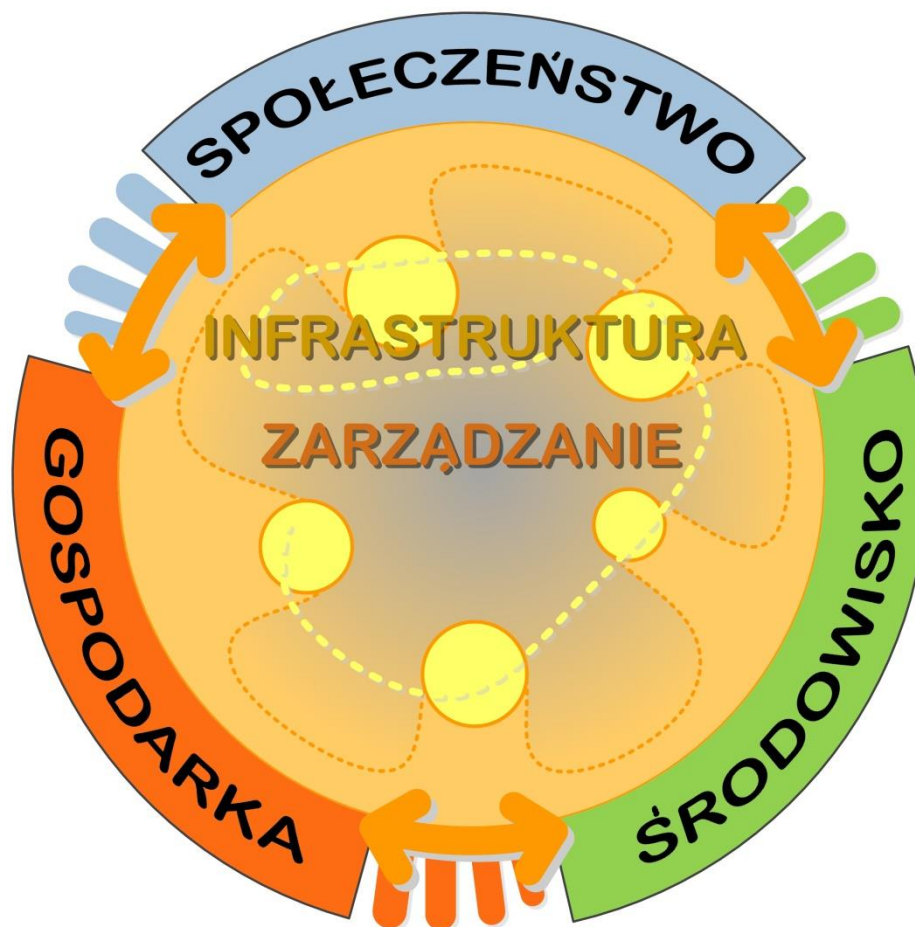
Dlatego ważne są relacje i przepływy pomiędzy podstawowymi sferami strategicznymi, co jest szczególnie podkreślone na rysunku 14. Relacje takie mieszczą się zarówno w przestrzeni fizycznej, jak też w przestrzeni wirtualnej, stąd potrzeba działań we wszystkich omówionych wcześniej kategoriach przestrzeni: 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 technologii. Jednak niektóre procesy wciąż wymagają fizycznego kontaktu, stąd w przestrzeni miejskiej muszą się pojawić fizyczne węzły dla budowania odpowiednich relacji i oraz inicjowania przepływów. Te węzły między innymi tworzą przestrzenie publiczne 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. 15: Zmodyfikowany model (schemat logiczny) koordynacji różnych sfer aktywności gminy w sytuacji względnie wysokiego poziomu rozwoju i rozszerzonego rozumienia zagadnień przestrzennych
 źródło: opracowanie własne

8. Cele strategiczne

Zgodnie z przyjętym schematem logicznym koordynacji różnych sfer aktywności gminy (modelem przedstawionym na rysunku 14), 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 15 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 w instrumentami miękkimi – koordynacji, harmonizacji czy też zachęcania do współpracy. Szczegółowy opis celów strategicznych przedstawiono na następnej stronie.



Rys. 16: 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 w skali globalnej i 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 poszerzania partycypacji.

9. Kierunki działań i oczekiwane rezultaty



Rys. 17: Kierunki wdrażania celów strategicznych, będące podstawą generowania projektów rozwojowych
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.

a. integracja i zaangażowanie

- realizacja idei „miasta ludzi z pasją” - zaangażowanych zawodowo i społecznie, dysponujących czasem na życie - równowaga pomiędzy pracą a czasem wolnym;
- programy i projekty aktywizujące lokalną społeczność, sprzyjające jej intergacji w oparciu o lokalne wartości i tradycje;
- włączanie młodzieży poprzez tworzenie odpowiednich miejsc oraz program małych grantów;
- wsparcie dla organizacji pozarządowych i inicjatywy lokalnej, rozwój wolontariatu;
- wspieranie aktywności młodzieży poprzez miejski bon na zajęcia pozalekcyjne;
- integracyjny charakter wydarzeń kulturalnych adresowanych do zróżnicowanych grup kulturowych;
- innowacje społeczne poprzez nowe modele wsparcia osób z dysfunkcjami;
- integracja osób uzależnionych.

b. edukacja i lokalna tożsamość

- wzmacnianie kultury różnorodności i kompetencji - obywatelskich i zawodowych;

- tworzenie i uwypuklanie miejsc kontaktów społecznych, wzmacniających poczucie lokalnej tożsamości;
- kształtowanie lokalnej kultury przestrzeni, środowiska oraz zmian klimatycznych;
- kreowanie węzłów integracji społecznej w różnego typu zabudowie, w tym jednorodzinnej, jako centrów rozwoju społeczności lokalnych;
- programy kształtowania odpowiedzialności społecznej;
- aktywny udział szkół i młodzieży w życiu kulturalnym miasta, jako konsumentów i kreatorów wydarzeń i wartości;
- edukacja w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz nowoczesnych, inteligentnych technologii;
- dostosowanie kierunków nauczania do przyszłych potrzeb, zaangażowanie praktyków, jako edukatorów, np. studia dualne łączące teorie z praktyką poprzez współpracę instytucji edukacyjnych i przedsiębiorców;
- współpraca szkół z przedsiębiorstwami, podniesienie poziomu i odbudowa wizerunku wykształcenia technicznego i branżowego;
- edukacja nauczycieli ze środków publicznych w celu dostosowania nauczania do lokalnych potrzeb .

c. mieszkalnictwo

- polityka mieszkaniowa, stwarzająca lepsze warunki mieszkaniowe, zapewniająca stabilność demograficzną i integrację seniorów;
- zachęty dla nowych mieszkańców;
- rozwój mieszkalnictwa na wynajem pod kątem potrzeb młodzieży;
- dotacje na remont kamienic w centrum, przeznaczonym na mieszkania na wynajem, w ramach instrumentów Specjalnej strefy rewitalizacji;

GOSPODARKA – baza dobrobytu

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

d. jakość i innowacyjność

- wspieranie innowacyjności, jako pola styku kwestii społecznych i gospodarczych;
- wydzielenie w instytucjach miejskich przestrzeni do rozwoju kreatywności, np. typu coworkingu;
- kryteria innowacyjności przy przeznaczeniu terenów pod nowe inwestycje produkcyjne i usługowe;
- wspieranie działań na rzecz zwiększenia energooszczędności budynków poprzez zmianę źródeł grzewczych, w tym na odnawialne źródła energii oraz poprzez bardziej zaawansowane technologie jak rekuperacja;
- przyjęcie miejskich parametrów energooszczędności wraz z określeniem zasady stosowania ich wobec wszystkich budynków publicznych, m.in. jako narzędzia rozwoju

kompetencji lokalnych firm w tym zakresie oraz promocje zagadnienia w społeczeństwie;

- promocja budownictwa pasywnego;
- promocja odnawialnych źródeł energii.

e. infrastruktura i zasoby

- utworzenie nowych stref aktywności gospodarczej, wyposażonych w pełni w infrastrukturę;
- współpraca z gminami ościennymi na rzecz rozwoju inwestycji produkcyjnych;
- wspieranie rozwoju handlu i drobnej wytwórczości w centrum;
- wspieranie rozwoju niszowych przedsiębiorstw, inicjatyw gospodarczych, poprzez poszerzanie możliwości zagospodarowania pustostanów;
- wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w systemie edukacji doradztwa i finansowania; rozwój usług około biznesowych, rozwojowych i kreatywności w zakresie produktów i usług;
- wsparcie przedsiębiorców w zakresie „inkubacji” nowych pracowników w tym migrantów;
- wspieranie powrotu młodzieży do Leszna po zdobyciu kwalifikacji w wiodących ośrodkach edukacyjnych i gospodarczych;
- rozwój bazy noclegowej w powiązaniu spojrzałem aktywności kulturalnej w mieście.

f. społeczna i środowiskowa odpowiedzialność

- adaptacja technologii pod kątem potrzeby czystego powietrza;
- usprawnienia infrastruktury energetycznej pod kątem rozwoju zielonej energii;
- rozwój przedsiębiorczości społecznej, inicjatyw lokalnych i organizacji pozarządowych, rozwijających niszowe usługi;
- wspieranie grup społecznych i osób zagrożonych marginalizacją;

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.

g. adaptacja klimatyczna

- kontynuacja realizacji Miejskiego planu adaptacji do zmian klimatu;
- wzmacnianie odporności ekosystemów miejskich na zmiany klimatyczne i antropopresję;
- wspieranie działań na rzecz poprawy jakości powietrza i ograniczenia niskiej emisji, w tym instalacji lokalnych czujników o otwartej dostępności;
- lokalizacja drugiej stacji pomiarowej Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.

h. błękitno-zielona infrastruktura

- wielostronny rozwój usług ekosystemowych;
- określenie standardów dostępności terenów zieleni i ich wdrożenie poprzez stworzenie ciągłego systemu zieleni publicznej w oparciu o hierarchię parków i skwerów (parków kieszonkowych), połączonych ciągami zieleni lub „zielonymi ulicami”;
- wspieranie rozwoju różnego typu usług rekreacyjnych, komunikacyjnych oraz większego zaangażowania społeczności lokalnej i przedsiębiorców w wykorzystanie, ale także fizyczne kształtowanie terenów zieleni;
- rozwój różnych form wykorzystania terenów zielonych do celów społecznych i rekreacyjnych - zapewnienie możliwości spędzania czasu wolnego według indywidualnych preferencji;
- zielony dostęp do podmiejskich terenów rekreacyjnych;
- zielone korytarze - inkluzywna komunikacja podsystemem komunikacji pieszej i rowerowej w ciągach zieleni;
- odzysk terenów dla rozwoju zieleni i zachowania jej ciągłości;
- dbałość o utrzymanie czystości ścieżek i trawników, regulacja dostępności zwierząt
- opracowanie i wdrożenie Miejskiego planu małej retencji.

i. włączenie społeczne

- określenie planu rozwoju terenów zieleni, jako miejsc społecznej integracji mieszkańców i poprawy warunków życia;
- dostosowywanie terenów zielonych do zróżnicowanych potrzeb w zakresie modeli wypoczynku;
- zwiększanie powierzchni terenów zielonych;
- wykorzystanie dostępnych instrumentów prawnych do pozyskiwania, wykorzystania i zachowania ciągłości terenów zieleni;
- rozwój nowatorskich form rozwoju terenów zielonych z udziałem społeczności lokalnej - akcje nasadzeń zieleni z udziałem mieszkańców;
- tworzenie miejsc upamiętniających ważne wydarzenia.

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.

j. rozkwit centrum miasta

- przekształcanie centrum miasta poprzez rozwój mieszkalnictwa, przestrzeni publicznych, usług i niszowego handlu, całorocznej gastronomii - skierowany głównie do młodzieży;

- stworzenie jakościowych przestrzeni dla celów integracji społecznej oraz aktywności kulturalnej i obywatelskiej, artystycznej, miejsc i sceny dla niewielkich spontanicznych wydarzeń;
- wzmacnianie miejsc budowania tożsamości miejskiej;
- inwestycje artystyczne, przestrzenie coworkingowe, aktywność „po szkole”;
- wsparcie dla niszowych usług handlu poprzez kierowanie części ich aktywności w przestrzeń wirtualną;
- rozbudowanie społecznej oferty mieszkaniowej (np. społeczne agencje najmu) w zakresie mieszkań na wynajem, głównie przez ludzi młodych oraz rozwoju oferty lokalowej dla niszowych usług;
- transformacja energetyczna - określenie miejskich parametrów efektywności energetycznej budynków oraz konsekwentne ich stosowanie wobec inwestycji publicznych.

k. dostępność usług

- tworzenie miejsc integracji społecznej, dostosowanych do współczesnych potrzeb i standardów spędzania czasu wolnego;
- infrastrukturalne i organizacyjne dostosowanie przestrzeni publicznych oraz usług sektora publicznego i prywatnego do potrzeb osób z niepełnosprawnościami;
- odpowiednia infrastruktura rekreacyjna, sportowa i kulturalna, bazująca na rozpoznaniu i monitorowaniu problemów poszczególnych grup społecznych, w tym migrantów;
- aktywne ośrodki kultury i centra artystyczne;
- określenie i utrzymanie miejskich standardów dostępności zieleni;
- dostosowanie przestrzeni publicznych do wymogów osób ze szczególnymi potrzebami, w tym w zakresie sygnalizacji dźwiękowej, ścieżek prowadzących i bezpieczeństwa;
- likwidacja barier dostępności i wykluczenia społecznego;
- zaangażowanie grób marginalizowanych i migrantów w życie społeczne i kulturalne, pokonywanie barier językowych i kulturowych;
- rozwój przestrzeni lotniska Leszno pod kątem realizacji imprez masowych różnego typu, we wszystkich porach roku, utworzenie nowego typu usług, na przykład kempingu.

l. zrównoważona mobilność

- realizacja idei miasta kompaktowego, 15 minutowego, poprzez wielomodalność transportu oraz odpowiednie dostosowywanie systemu komunikacji miejskiej;
- przekształcenia transportu publicznego w kierunku wyższej elastyczności, priorytetu dostępności młodzieży do szkół oraz ich aktywności pozalekcyjnych a także form transportu na żądanie;
- rozwój infrastruktury rowerowej poprzez 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;
- korelacja terenów „zielonej” infrastruktury z „szarą” komunikacją między innymi poprzez lokalizację węzłów integracyjnych (przesiadkowych);

- 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;
- opracowanie i wdrożenie standardów nawierzchni dla ruchu rowerowego oraz kształtu i wysokości krawężników;
- rozproszony system parkingów śródmiejskich, powiązany z infrastrukturą rowerową i dla urządzeń transportu osobistego;
- uruchomienie głównego węzła przesiadkowego i parkingów buforowych w rejonie dworca PKP;
- popularyzacja i rozwój świadomości wśród mieszkańców, w zakresie powiązań pomiędzy różnymi podsystemami transportu;
- rozwój samodzielności młodzieży w zakresie mobilności miejskiej, warunkującej ich aktywność społeczną i kulturalną, zmiana przyzwyczajzeń transportowych;
- organizacja stacji ładowania pojazdów elektrycznych.

ZARZADZANIE 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 poszerzania partycypacji.

m. współuczestnictwo

- gospodarka terenami w celu pozyskania możliwości spełnienia standardów dostępności do podstawowej Infrastruktury, w tym błękitno-zielonej;
- 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 aktywność obywatelskiej na przykład w kwestiach środowiskowych czy przestrzennych;
- 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 pieszego - pod kątem aktywności społecznej, zwłaszcza młodzieży, także w czasie pozaszkolnym;
- koordynacja kalendarza i wspieranie regularnej organizacji imprez sportowych i kulturalnych dla mieszkańców, w tym imprez flagowych w zakresie żużla, lotnictwa i sportu balonowego.

n. zróżnicowanie finansowania

- elastyczność i horyzontalne zarządzanie w oparciu o dokumenty strategiczne i programowe;
- łączenie publicznych i prywatnych źródeł finansowania;
- system dotacji do przedsięwzięć prywatnych, przyczyniających się do realizacji strategicznych celów miasta;

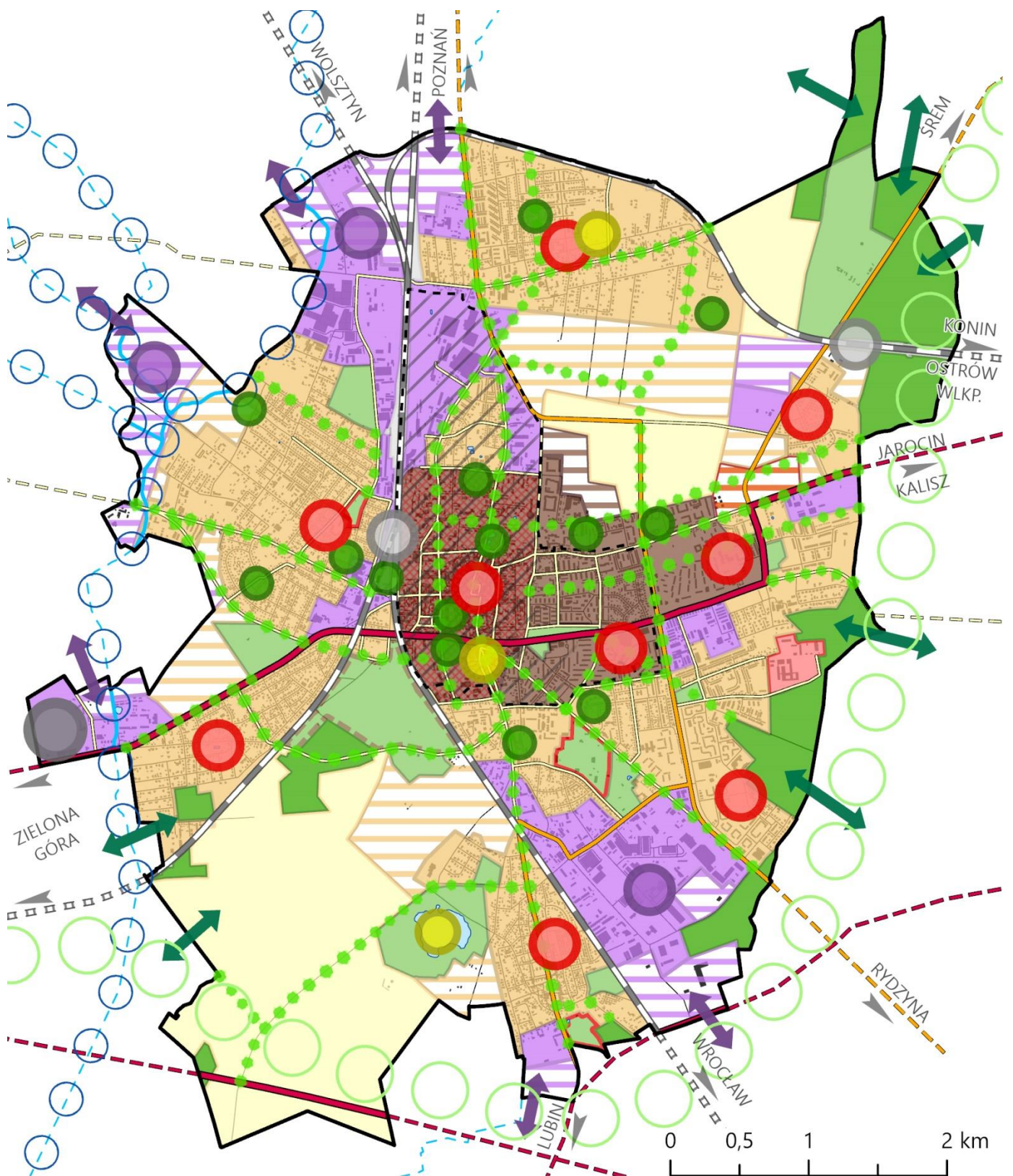
- koordynacja aktywizacji centrum w oparciu o stale aktualizowany Gminny Program Rewitalizacji;
- zespół interdyscyplinarny przy Prezydencie miasta, dla koordynacji działań strategicznych oraz monitoringu, ewaluacji, weryfikacji operatorów oraz włączenia interesariuszy.

o. komunikacja społeczna

- 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, kalendarz imprez;
- jasny przekaz informacyjny - strategia komunikacji, transparentność pracy urzędu, łatwy język, prezentacja filozofii działań miasta, promocja korzyści mieszkania w Lesznie, komunikacja z osobami z niepełnosprawnościami;
- rozwój zintegrowanego, pełnego, rzetelnego i wiarygodnego systemu informacji o wydarzeniach kulturalnych i społecznych;
- zintegrowana informacja o rynku pracy;
- wspieranie społecznej odpowiedzialności biznesu.











10. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej

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 rozbudowany system infrastruktury błękitno-zielonej, świadczącej istotne usługi ekosystemowe, podwyższające jakość życia i sprawność funkcjonowania społeczności lokalnej. Wskazane są też główne obszary rozwojowe, przede wszystkim w zakresie terenów przemysłowo- składowych, mieszkaniowych, rekreacyjnych oraz lokalizacji głównych i lokalnych 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. 18: Schemat modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej Leszna
 źródło: opracowanie własne




















Główne funkcje obszaru

-  tereny śródmiejskie
-  tereny zabudowy intensywnej
-  tereny zabudowy ekstensywnej
-  tereny aktywności gospodarczej
-  tereny szpitala wojewódzkiego
-  tereny kolejowe
-  tereny rolne
-  tereny sportowo-rekreacyjne
-  tereny otwarte
-  tereny leśne

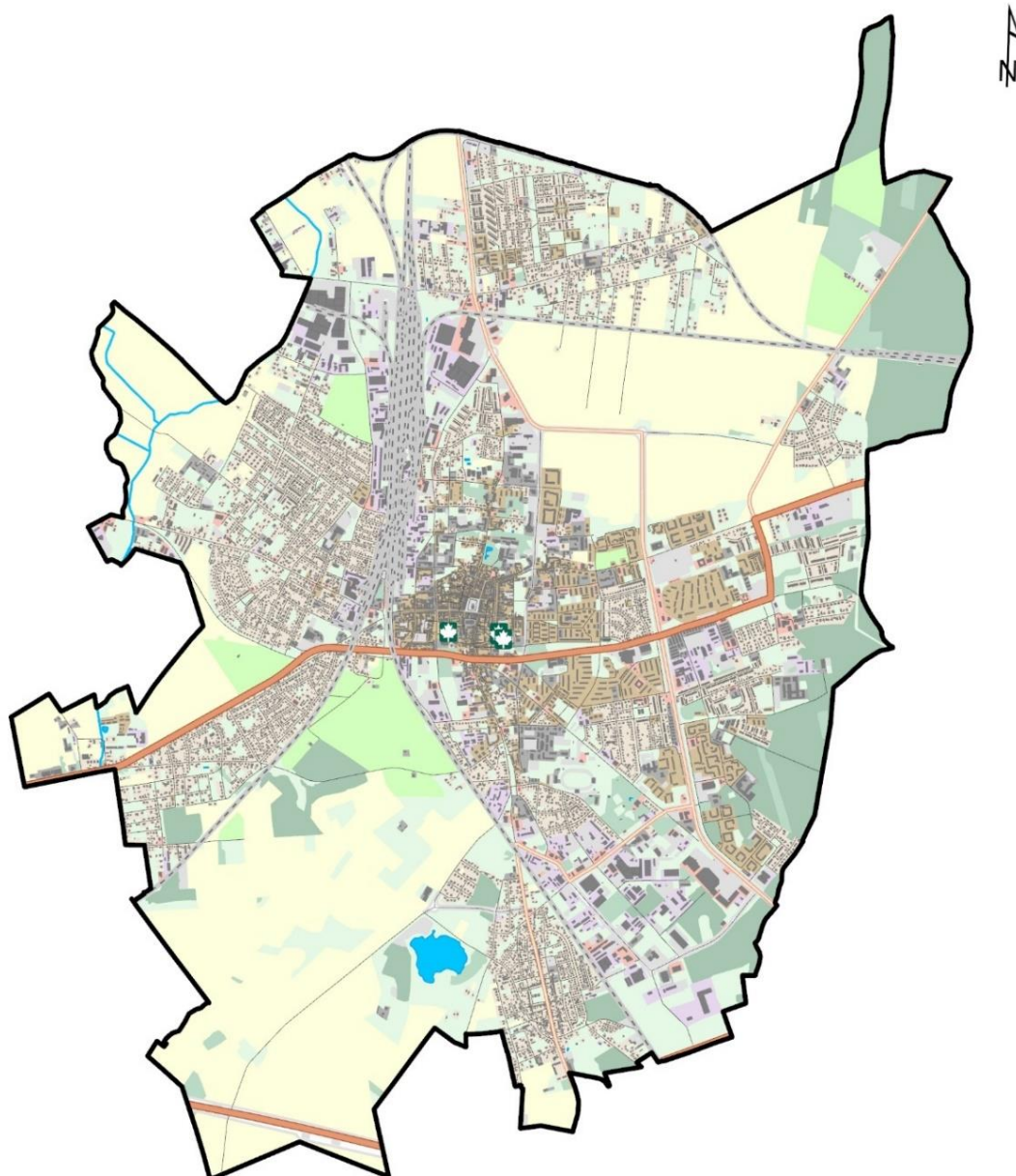
Główna sieć komunikacyjna

-  droga krajowa
-  droga wojewódzka
-  droga powiatowa
-  kolej
-  droga krajowa poza obszarem miasta
-  droga wojewódzka poza obszarem miasta
-  droga powiatowa poza obszarem miasta
-  kolej poza obszarem miasta
-  najważniejsze powiązania komunikacyjne
-  Obszar rewitalizacji
-  Obszar zdegradowany

Planowane miejsca i obszary rozwoju

-  centrum lokalne
-  sfrafa rozwoju aktywności przemysłowej
-  obiekty sportowo-rekreacyjne
-  tereny zieleni urządzonej
-  węzeł komunikacyjny
-  lotnisko
-  pozamiejskie powiązania funkcjonalne terenów przemysłowych
-  potencjalne nowe strefy mieszkaniowo-usługowe o wysokiej intensywności zabudowy
-  potencjalne nowe strefy usługowo-mieszkaniowe o wysokiej intensywności zabudowy
-  potencjalne nowe strefy mieszkaniowe o niskiej intensywności zabudowy
-  potencjalne nowe strefy aktywności gospodarczej
-  potencjalne obszary przemian funkcjonalnych
- #### Elementy sieci przyrodniczej
-  korytarz ekologiczny rangi krajowej
-  lokalny korytarz ekologiczny
-  powiązania funkcjonalne terenów zieleni
-  pozamiejskie powiązania funkcjonalne terenów zieleni
-  ciek wodny
-  ciek wodny poza miastem
-  zbiorniki wodne

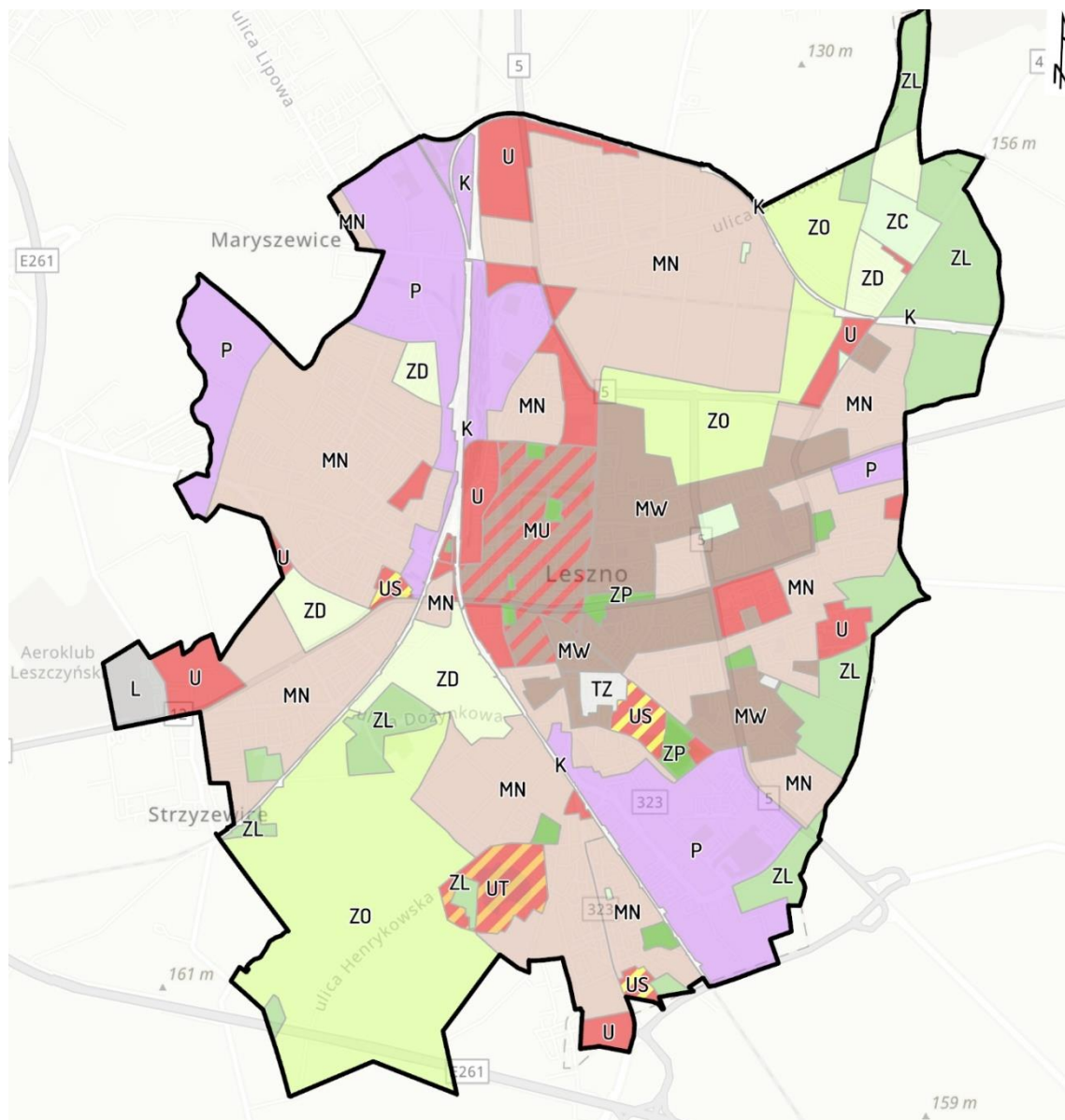
Rys. 19: Legenda do schematu modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej Leszna
źródło: opracowanie własne



















0 0,5 1 2 km

- | | |
|--|-----------------------------|
| Pomnik przyrody | Tereny komunikacji |
| Cieki wodne | Tereny leśne |
| Tory kolejowe | Tereny roślinności wysokiej |
| Droga krajowa | Tereny roślinności niskiej |
| Droga wojewodzka | ROD |
| Droga powiatowa lub gminna | Tereny rolne |
| Tereny zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej | Wody powierzchniowe |
| Tereny zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej | Istniejąca zabudowa |
| Tereny zabudowy handlowo-usługowej | Granice Leszna |
| Tereny zabudowy przemysłowo-składowej | |
| Inna zabudowa | |

Rys. 20: Istniejące zagospodarowanie terenów
 źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Leszna



Przeznaczenie terenów według studium	
	zabudowa jednorodzinna
	zabudowa wielorodzinna
	zabudowa wielorodzinna lub usługowa
	zabudowa usługowa
	zabudowa usługowo-turystyczna
	tereny sportowo-rekreacyjne
	tereny produkcyjno-usługowo-techniczne
	komunikacja
	lotnisko
	tereny zamknięte
	zieleń urządzona
	ogrody działkowe
	cmentarz
	zieleń otwarta
	tereny lasów
	Granice Leszna

Rys. 21: Kierunki przeznaczenia terenów określone w Studium
 źródło: Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Leszna

11. System wdrażania strategii

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.

Na aktualnym etapie opracowywania strategii kluczowe są rozstrzygnięcia w zakresie celów i kierunków działania. Te zagadnienia muszą zyskać akceptację społeczności lokalnej. W kolejnych etapach doprecyzowane będą, odpowiednie do obranych celów i działań, sposoby realizacji Strategii. Jej końcowa wersja będzie uzupełniona o zagadnienia wdrożeniowe oraz system ich monitorowania.