

Strategia rozwoju gminy Suchy Las do 2030 r.

projekt

Spis treści

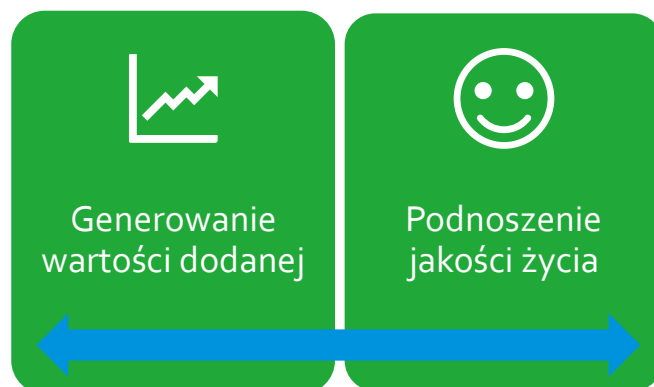
1	WSTĘP	4
2	PRZEBIEG PRAC I STRUKTURA STRATEGII ROZWOJU GMINY SUCHY LAS DO 2030	6
3	KONSULTACJE SPOŁECZNE.....	8
4	WNIOSKI Z DIAGNOZY SYTUACJI SPOŁECZNEJ, GOSPODARCZEJ I PRZESTRZENNEJ	11
5	ANALIZA STRATEGICZNA TOWS/SWOT	20
6	WIZJA ROZWOJU, CELE STRATEGICZNE I KIERUNKI DZIAŁAŃ	27
7	MODEL STRUKTURY FUNKCJONALNO-PRZESTRZENNEJ ORAZ REKOMENDACJE DLA POLITYKI PRZESTRZENNEJ	37
8	OBSZARY STRATEGICZNEJ INTERWENCJI	41
9	SYSTEM REALIZACJI STRATEGII, RAMY FINANSOWE I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	44
10	MONITORING I EWALUACJA STRATEGII.....	49

Projekt z dnia 29.10.2021 r.

1 Wstęp

Strategie rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek terytorialnych są **współcześnie bardzo popularnym i często wykorzystywanym narzędziem gospodarowania lokalnymi zasobami** w celu podnoszenia poziomu życia i stymulowania rozwoju lokalnego. Parysek (1997, s. 129) definiuje strategię jako „zarysowanie drogi przejścia od stanu istniejącego do stanu docelowego z wyborem określonych priorytetów i własnym, kreatywnym udziałem”. Zdaniem Stępnia i Potoczka (2008, s. 90) strategia to „ogólny program zamierzeń, kierunków działań i decyzji podejmowanych w otoczeniu społecznym, stanowiący jakościową koncepcję przyszłości, zbiór celów, zadań oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych realizowanych przy wykorzystaniu posiadanych zasobów materialnych i ludzkich”. Istotą strategii rozwoju jest szczegółowa diagnoza wybranego obszaru ograniczonego granicami administracyjnymi w zakresie uwarunkowań i czynników rozwoju: przyrodniczych, społecznych i gospodarczych, a następnie wskazanie najbardziej pożądanego kierunku rozwoju jednostki (por. Parysek 1997, s. 129-130). Dokumenty tego typu dotyczą celów długofalowych i stąd tworzone są zazwyczaj na okres od kilku do kilkunastu lat (por. Ackoff 1971; Chandler 1962). Istotną cechą tego typu dokumentów jest hierarchizacja celów (por. Gorzelak, Jałowiecki 2000, s. 49) oraz wybór spośród nich osiągalnych priorytetów (por. Wojtasiewicz 2000: 73; Żuber 2000: 93). Wybór priorytetów jest konieczny, ponieważ „rozwój dokonuje się w sytuacji ograniczonych środków i dlatego istotą strategii jest dokonywanie najważniejszych dla regionu czy miasta wyborów, nie zaś dążenie do zaspokojenia wszystkich zgłaszanych potrzeb. Wynikiem dokonania tych wyborów – i ograniczenia ich do zagadnień najważniejszych – powinna być niewielka liczba celów strategicznych” (Gorzelak, Jałowiecki 2000: 51).

System prawno-administracyjny w Polsce nadaje strategiom rozwoju terytorialnego szczególne znaczenie – są one „**podstawą prowadzenia polityki rozwoju**”. Przez politykę rozwoju rozumie się natomiast „zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej”. Podstawowym zadaniem własnym gminy jest „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty” – strategia rozwoju społeczno-gospodarczego jest z pewnością właściwym narzędziem, które ma wspomagać to zadanie. Skuteczna polityka rozwoju wpływa bowiem na wzrost poziomu życia oraz zaspokajanie potrzeb ogólnospołecznych.



Rycina 1.1. Dwa główne rodzaje działań przewidziane w skutecznej i dobrej strategii rozwoju lokalnego
źródło: opracowanie własne.

Strategie rozwoju tworzone na poszczególnych szczeblach hierarchicznych: unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym, różnią się stopniem szczegółowości i zawartością. **Cechą charakterystyczną strategii poziomu lokalnego jest bazowanie na endogenicznych czynnikach rozwoju** – unikatowych zasobach ludzkich i materialnych, charakterystycznych wyłącznie dla danej jednostki terytorialnej, stąd formułowane w niej cele i priorytety rozwoju są specyficzne i konkretne.

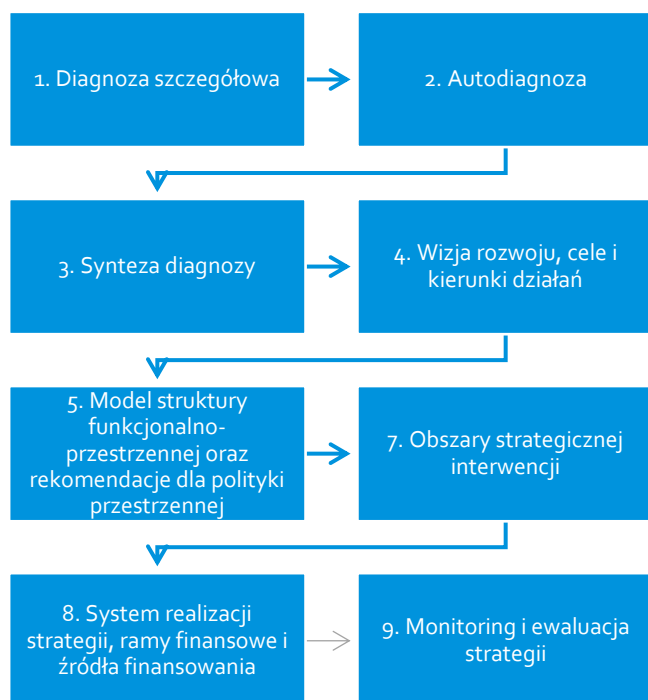
Warto podkreślić, że w odróżnieniu od obowiązkowej strategii rozwoju województwa – strategia rozwoju gminy jest dokumentem fakultatywnym. Jej tworzenie jest wyrazem aktywności i determinacji władz lokalnych, poszukujących najbardziej racjonalnych z punktu widzenia rozwoju jednostki i jakości życia mieszkańców, celów na najbliższe lata. Dokument ten stanowi źródło pomocy dla lokalnych władz przy podejmowaniu niektórych decyzji, co jest istotne szczególnie w sytuacji ograniczonych środków finansowych będących do dyspozycji gmin. Wskazuje on przede wszystkim sposoby poprawy warunków życia mieszkańców oraz tworzenia nowych miejsc pracy. Ma jednak na celu również m.in. wyzwalanie lokalnych inicjatyw oraz rozwój postaw przedsiębiorczości i zaradności wśród mieszkańców oraz działających w gminie organizacji i stowarzyszeń; promocję – ekspozowanie atrakcyjności gminy dla potencjalnych inwestorów, turystów czy nowych mieszkańców, a także stworzenie podstaw do ubiegania się o różnorodne środki zewnętrzne – m.in. fundusze Unii Europejskiej (por. Parysek 1997, Klasik 2001, Stępień, Potoczek 2008).

Strategia rozwoju lokalnego musi umiejętnie łączyć dwojakiego rodzaju działania, zmierzające do (ryc. 1.1): **(1) generowania wartości dodanej lokalnego kapitału oraz (2) podnoszenia jakości życia miejscowej społeczności**. Są to z pozoru różne sprawy, choć w strategii należy umiejętnie dobrać kombinację projektów i przedsięwzięć wpisanych w oba te aspekty. Generowanie wartości zmierza do tworzenia zasobów lokalnego kapitału – głównie finansowego, ale także rzeczowego, społecznego i ludzkiego. W praktyce oznacza to zwiększanie przychodów gminnego budżetu (np. poprzez większe wpływy z podatków dochodowych, podatku od nieruchomości) oraz miejscowych przedsiębiorstw i mieszkańców. W generowanie wartości dodanej wpisuje się także zwiększanie skali aktywności gospodarczej i liczby miejsc pracy. Wszystkie te działania zmierzają do wypracowania profilu strategicznego gminy,

określonych priorytetów, które mają zagwarantować jej samodzielny i autonomiczny rozwój. Obok generowania wartości dodanej lokalnego kapitału ważne są także działania na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców. Są to te wszystkie inwestycje, które poprawiają poziom satysfakcji z życia wśród lokalnej społeczności, a także zwiększają możliwości atrakcyjnego i efektywnego spędzania wolnego czasu. Wśród tego rodzaju inwestycji są często te, które dotyczą infrastruktury społecznej i technicznej służącej miejscowej społeczności.

2 Przebieg prac i struktura Strategii rozwoju gminy Suchy Las do 2030

Strategia rozwoju gminy Suchy Las do 2030 została opracowana według modelu ekspercko-partycypacyjnego, tzn. zawiera ona zarówno ustalenia diagnostyczne i strategiczne osób zajmujących się zawodowo problematyką rozwoju lokalnego jak i lokalnych liderów, mieszkańców gminy, przedsiębiorców i przedstawicieli różnych organizacji publicznych i niepublicznych.



Rycina 2.1. Etapy tworzenia Strategii rozwoju gminy Suchy Las do 2030 r.

źródło: opracowanie własne.

Proces budowania strategii rozwoju ma charakter sekwencyjny. Oznacza to, że każdy kolejny etap tego procesu może zostać rozpoczęty po zakończeniu poprzedniego. Opracowanie Strategii dla gminy Suchy Las przebiegało w kilku etapach (ryc. 2.1):

1. **Szczegółowa diagnoza stanu istniejącego** – opracowana w oparciu o zastosowanie szeregu metod badawczych i

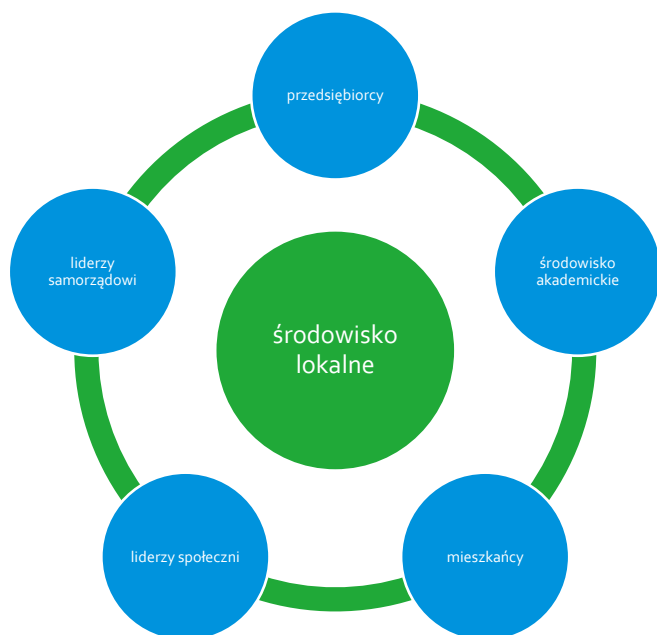
wykorzystaniu różnych wskaźników opisujących sytuację społeczną, gospodarczą i przyrodniczą gminy Suchy Las (rezultaty prac diagnostycznych zostały opublikowane w odrębnym raporcie – w niniejszym dokumencie zostaną opisane najważniejsze wnioski wynikające z raportu);

2. **Autodiagnoza** – opracowana w oparciu o wyniki wywiadów pogłębionych z liderami lokalnymi, ankiety z mieszkańcami oraz spotkania warsztatowe z przedstawicielami społeczności lokalnej (wnioski z badań społecznych stanowiących autodiagnozę, zostały opublikowane wraz z rezultatem prac diagnostycznych w odrębnym raporcie – w niniejszym dokumencie zostaną opisane najważniejsze wnioski wynikające z raportu);
3. **Synteza diagnozy** – sporządzona z wykorzystaniem metody SWOT przy udziale reprezentantów społeczności lokalnej oraz autorów dokumentu – ostateczne rezultaty są efektem prac diagnostycznych prowadzonych w ramach diagnozy szczegółowej oraz autodiagnozy;
4. **Wizja rozwoju, cele i kierunki działań** – opracowana w oparciu o rekomendacje i sugestie przedstawicieli społeczności lokalnej (w ramach konsultacji społecznych), pomysły autorów oraz współpracę z zespołem strategicznym reprezentującym gminę Suchy Las. Oprócz wizji, strukturę części kierunkowej dokumentu będą stanowiły cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym oraz kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych. Całość tych ustaleń stanowić będzie plan działań strategicznych, które mają pomóc gminie Suchy Las osiągnąć założoną wizję rozwoju i wzmocnić swoje mocne strony, a osłabić negatywne oddziaływanie słabych stron.

5. **Model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz rekomendacje dla polityki przestrzennej gminy** – zmiany legislacyjne, które dokonały się w polskim prawie pod koniec 2020 r. wprowadziły elementy wiążące planowanie strategiczne z planowaniem przestrzennym. Ich materialnym wyrazem ma być model struktury funkcjonalno-przestrzennej, który powinien być przestrzennym obrazem części kierunkowej strategii. Model powinien także prowadzić do opracowania rekomendacji dla lokalnej polityki przestrzennej, określanej w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, a realizowanej poprzez miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego.
6. **Obszary strategicznej interwencji** – kategoria obszarów, które mogą zostać przez gminę wskazane jako szczególnie istotne z punktu widzenia interwencji rozwojowej. Obszary strategicznej interwencji to tereny kumulowania się zjawisk negatywnych lub obszary stanowiące potencjał rozwojowy. Są one materialnym obrazem terytorializacji procesów rozwoju i kierowania interwencji publicznej do całych obszarów, a nie konkretnych sektorów, branż, działalności.
7. **System realizacji strategii, ramy finansowe i źródła finansowania** – zespół działań i ich organizacji, zmierzający do skutecznego wdrażania działań strategicznych oraz korygowania dokonywanych wyborów w oparciu o zmieniającą się sytuację zewnętrzną i wewnętrzną gminy.
8. **Monitoring i ewaluacja strategii** – sposób weryfikacji stopnia realizacji celów i kierunków działań, a także podejmowanych zamierzeń inwestycyjnych.

3 Konsultacje społeczne

Prace nad strategią rozwoju gminy Suchy Las koncentrują się od początku na zaangażowaniu w proces powstawania dokumentu jak największej liczby osób, mieszkańców gminy, przedsiębiorców, liderów społecznych, przedstawicieli różnych środowisk (ryc. 3.1).

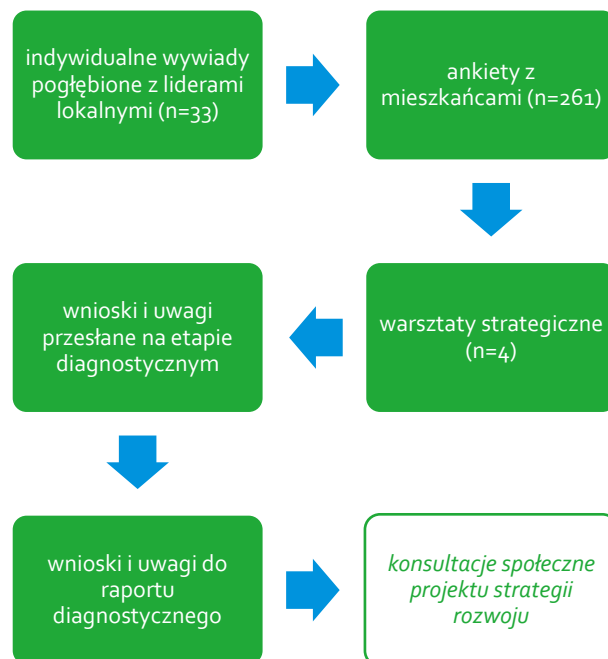


Rycina 3.1. Grupy społeczne biorące udział w tworzeniu strategii rozwoju gminy Suchy Las

źródło: opracowanie własne.

Prace nad dokumentem prowadzili przedstawiciele środowiska akademickiego, którzy posiadają doświadczenie w zakresie tworzenia podobnych opracowań. Współpraca tzw. środowiska lokalnego oraz zewnętrznego daje możliwość uzyskania efektu synergii budowanego w oparciu o różne potencjały obu grup. Reprezentanci Wydziału Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM wnieśli w opracowanie dokumentu wkład merytoryczny, związany z doświadczeniem i umiejętnościami analizy danych społeczno-gospodarczych i przyrodniczych, ich interpretacją oraz oceną w porównaniu z określonym układem odniesienia. Z kolei środowisko lokalne (mieszkańcy, przedsiębiorcy,

przedstawiciele organizacji pozarządowych, liderzy społeczni) są tym gronem, które najlepiej zna potencjały i problemy gminy oraz przyczyny takiego a nie innego stanu rzeczy.



Rycina 3.2. Etapy konsultacji społecznych przeprowadzonych w ramach tworzenia Strategii rozwoju gminy Suchy Las 2030

źródło: opracowanie własne.

Proces konsultacji społecznych przeprowadzonych w celu opracowania Strategii rozwoju gminy Suchy Las do 2030 r. miał kilka etapów (ryc. 3.2). Większość z nich została szczegółowo opisana w raporcie diagnostycznym, w niniejszym rozdziale zostaną one tylko krótko wspomniane. **Pierwszym etapem konsultacji społecznych realizowanych na potrzeby diagnozy strategicznej oraz strategii rozwoju gminy Suchy Las były indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami społeczności lokalnej** (przeprowadzone w czerwcu 2020 r.), w których wzięły udział 33 osoby z czterech kluczowych grup:

1. **wybialni przedstawiciele społeczności lokalnej** pełniący funkcje w organach stanowiących i wykonawczych na różnych szczeblach samorządu terytorialnego oraz jednostek pomocniczych (radni gminy,

- powiatu, sołtysi, przewodniczący zarządów osiedli, członkowie rad sołeckich),
2. **przedstawiciele jednostek publicznych**, szczególnie podległych wójtowi gminy Suchy Las, którzy na co dzień organizują i zarządzają usługami publicznymi świadczonymi na rzecz lokalnej społeczności i przedsiębiorców prowadzących działalność na terenie gminy (pracownicy urzędu, placówek oświatowych, spółek komunalnych, instytucji kultury itp.),
 3. **przedstawiciele przedsiębiorców** prowadzących działalność gospodarczą na terenie gminy,
 4. **przedstawiciele sektora pozarządowego**, tj. organizacji nieformalnych, klubów, ochotniczych straży pożarnych, stowarzyszeń i fundacji działających na terenie gminy Suchy Las.

Wywiady z liderami lokalnymi przeprowadzono w oparciu o uprzednio przygotowany scenariusz, w którym znalazły się także pytania dotyczące preferowanych kierunków rozwoju gminy Suchy Las. Po przeprowadzeniu wywiadu, dokonano jego transkrypcji, a następnie analizy jakościowej. Szczegółową analizę odpowiedzi na poszczególne pytania (z cytowaniem zanonimizowanych wypowiedzi respondentów) przedstawiono w raporcie diagnostycznym.

Drugim etapem konsultacji społecznych były **ankieta internetowa i pocztowa z mieszkańcami gminy Suchy Las**. Badanie to przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza w wersji online i tradycyjnej (dystrybuowanej wraz z prasą lokalną). Metoda ta łączyła zatem założenia techniki ankiety internetowej oraz pocztowej. Kwestionariusz ankiety składał się z 13 głównych pytań. Wśród nich były cztery pytania otwarte oraz dziewięć zamkniętych, o różnym stopniu skomplikowania. Niektóre wymagały jednej odpowiedzi, inne z kolei zawierały kilkanaście podpytań, w przypadku których trzeba było określić swoją ocenę na skali liczbowej (najczęściej 1-5).

Pytania odnosiły się bezpośrednio do oceny mocnych i słabych stron gminy Suchy Las oraz czynników rozwoju lokalnego i ich wykorzystania oraz wyboru kierunków rozwoju gminy. Populację badawczą w przypadku tych badań stanowili pełnoletni mieszkańcy gminy Suchy Las. Do próby badawczej udało się włączyć 261 respondentów (249 wypełniło kwestionariusz ankiety internetowej, a 12 dostarczyło wypełniony kwestionariusz ankiety pocztowej dystrybuowany jako załącznik do prasy lokalnej oraz poprzez szefów jednostek pomocniczych i zwracaną do odpowiednio przygotowanych miejsc). Analizę wyników badań ankietowych przedstawiono w raporcie diagnostycznym.

Warsztat z zespołem strategicznym
(14.09.2020 r.)

Warsztat z mieszkańcami:
Chludowo, Gołęczewo, Zielątkowo
(12.01.2021 r.)

Warsztat z mieszkańcami:
Biedrusko (14.01.2021 r.)

Warsztat z mieszkańcami:
Suchy Las (19.01.2021 r.)

Warsztat z mieszkańcami:
os. Jelonek, os. Grzybowe, Żółtkowo, Żółtniki
Osiedle, Żółtniki Wieś (21.01.2021 r.)

Ryc. 3.3. Warsztaty przeprowadzone w ramach konsultacji społecznych

źródło: opracowanie własne.

Procedurę konsultacji społecznych prowadzonych na etapie prac diagnostycznych (wraz z elementami identyfikacji preferowanych kierunków

rozwoju) rozszerzono o warsztaty strategiczne. Zostały one zorganizowane w dwóch edycjach (ryc. 3.3). Pierwsza to warsztat dla zespołu strategicznego, przedstawicieli Urzędu Gminy oraz jednostek gminnych. Warsztat ten odbył się 14 września 2020 r. o godz. 15:00 w formie kontaktowej (z zachowaniem zasad reżimu sanitarnego). Druga edycja to z kolei seria czterech warsztatów z mieszkańcami i przedstawicielami organizacji społecznych oraz jednostek gminnych, które były dedykowane problemom rozwojowym poszczególnych części gminy Suchy Las. Spotkania warsztatowe co do zasady miały podobny przebieg, choć różniły się nieco szczegółami. Odbyły się online poprzez platformę internetową zoom. Na początku każdego spotkania przedstawiciel Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, czyli wykonawcy diagnozy szczegółowej, przedstawił propozycje mocnych i słabych stron (opierały się one na wynikach badań *desk research* oraz wynikach badań jakościowych). Prezentacja propozycji mocnych i słabych stron zawierała także uzasadnienie wyboru danego czynnika. Następnie dokonywano podziału całej grupy osób obecnych podczas warsztatu na zespoły robocze. Po dokonaniu tego podziału, rozpoczynano prace w mniejszych zespołach. Celem prac w grupach był wybór najważniejszych mocnych i słabych stron gminy Suchy Las oraz sformułowanie rekomendacji w zakresie przedsięwzięć do realizacji w horyzoncie strategicznym. Każdy z warsztatów trwał ok. 2,5-3h, rozpoczynał się o godz. 17:00 (tak, by zapewnić możliwie szeroki udział społeczności lokalnej) i kończył się prezentacją wyników analiz poszczególnych grup roboczych. Podsumowanie wyników prac warsztatowych przedstawiono w raporcie diagnostycznym.

Ponadto, w ramach procesu konsultacji społecznych na etapie diagnostycznym, wpłynęły do Urzędu Gminy Suchy Las wnioski pisemne od przedstawicieli społeczności lokalnej, w których zawarto opinie i oceny sytuacji istniejącej oraz rekomendacje strategiczne. Podsumowanie tych

wniosek również znalazło swoje miejsce w raporcie diagnostycznym.

Po przeprowadzeniu ww. form konsultacji społecznych, opracowano projekt raportu diagnostycznego, który został opublikowany i do którego można było zgłaszać uwagi. Był to kolejny etap partycypacji społecznej w opracowaniu strategii rozwoju. W ramach procedury konsultacji, do Urzędu Gminy wpłynęło 48 uwag przedstawionych przez różnych interesariuszy. Rezultatem tego etapu było powstanie ostatecznej wersji raportu diagnostycznego.

Ostatni etap prac konsultacyjnych będzie dotyczył realizacji tzw. konsultacji ustawowych, tzn. wynikających z zapisów art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Zostaną one podsumowane i opisane w ostatecznej wersji projektu, który zostanie przedłożony Radzie Gminy Suchy Las, po zakończeniu tego etapu.

4 Wnioski z diagnozy sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej

Najważniejsze potencjały i problemy rozwojowe gminy zostały szczegółowo przeanalizowane i opisane w raporcie diagnostycznym. Diagnoza szczegółowa została następnie poddana syntezy z wykorzystaniem metody SWOT. Wnioski z syntezy są przedmiotem niniejszego rozdziału. Rozdział ten jest także konsekwencją obowiązku wynikającego z przepisów art. 10e ust. 3 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

Najczęstszym narzędziem stosowanym w celu syntezy diagnozy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego jest **analiza SWOT**. Polega ona na podsumowaniu diagnozy poprzez określenie mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń mogących wpłynąć na sytuację rozwojową obszaru. W celu przeprowadzania analizy SWOT gminy Suchy Las przyjmuje się następujące ustalenia definicyjne:

- **Mocne strony** – wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę gminy Suchy Las (sytuacja wewnętrzna);
- **Słabe strony** – wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę gminy Suchy Las (sytuacja wewnętrzna);
- **Szanse** – wszystko to, co stwarza gminie Suchy Las szansę korzystnej zmiany (okoliczności zewnętrzne);
- **Zagrożenia** – wszystko to co stwarza gminie Suchy Las niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej (okoliczności zewnętrzne).

Macierz SWOT gminy Suchy Las została sformułowana (jak już wcześniej wspomniano) z uwzględnieniem wiedzy ekspertów zewnętrznych i lokalnych. Wybrane ostatecznie mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla gminy Suchy Las (wraz z wagami) zostały przedstawione

w tab. 4.1. Zostaną one bardziej szczegółowo opisane w poniższym podsumowaniu.

Mocne strony

Za najważniejszą mocną stroną gminy Suchy Las uznano **bardzo dobrą sytuację dochodową gminy (PIT, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych) (waga: 0,25)**. Analiza sytuacji finansowej przeprowadzona w diagnozie szczegółowej potwierdza, że wskaźniki dochodów gminy są bardzo wysokie na tle obu grup porównawczych i średniej dla Polski. Wynika to z dużej zamożności mieszkańców oraz wpływów z podatku od nieruchomości (głównie poligon) oraz podatku od środków transportowych (funkcja tzw. lokalnego rajy podatkowego). Dobra sytuacja dochodowa jest także dostrzegana przez mieszkańców i liderów lokalnych. Pozwala ona planować zamierzenia inwestycyjne w większym rozmiarze niż w innych, podobnej wielkości gminach w Polsce i ten komfort finansowy jest z pewnością ważną mocną stroną gminy Suchy Las.

Za drugą najważniejszą mocną stroną gminy Suchy Las uznano **wysoki poziom przedsiębiorczości oraz atrakcyjne tereny inwestycyjne (np. park technologiczny) (waga: 0,22)**. Gmina Suchy Las od lat jest liderem w zakresie poziomu rozwoju małej przedsiębiorczości. Ponadto, na obszarze gminy działa jeden z ważniejszych w skali kraju i pierwszy niepubliczny park technologiczny w Polsce. Zlokalizowanych jest w nim szereg podmiotów z branży wysokich technologii, a sam park tworzy przestrzeń do rozwoju działalności innowacyjnej. Ważnym elementem tej mocnej strony są także tereny inwestycyjne, które mogą zostać uruchomione (tzn. zwiększy się na nie popyt) po wybudowaniu drogi ekspresowej S11 wraz z węzłem Chłudowo. Na tej mocnej stronie gmina będzie w najbliższych latach budowała swój potencjał gospodarczy oraz stabilne przychody podatkowe.

Tabela 4.1. Macierz SWOT dla gminy Suchy Las

WAGA	MOCNE STRONY	WAGA	SŁABE STRONY
0,25	Bardzo dobra sytuacja dochodowa (PIT, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych)	0,40	Niewydolność lokalnych układów transportowych (Obornicka, Biedrusko) i związany z tym tranzyt na drogach lokalnych
0,22	Wysoki poziom przedsiębiorczości oraz atrakcyjne tereny inwestycyjne (np. park technologiczny)	0,15	Emisja zanieczyszczeń wskutek ogrzewania domów piecami na paliwa stałe, stan środowiska
0,18	Atrakcyjne tereny mieszkaniowe	0,12	Brak poczucia wspólnej gminnej tożsamości – różnice północ/południe, „odcięcie” Biedruska, rdzenni vs nowi mieszkańcy oraz niski poziom uczestnictwa społecznego w podejmowaniu decyzji publicznych i rozwiązywaniu sporów
0,10	Względnie korzystna sytuacja demograficzna i aktywność lokalnej społeczności	0,10	Braki w infrastrukturze technicznej (wodociąg, kanalizacja, drogi lokalne wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzmacniającą poziom bezpieczeństwa) i społecznej
0,09	Cenne zasoby środowiska przyrodniczego	0,09	Problemy przestrzenne, konflikty funkcji i rozproszona zabudowa
0,09	Dostępność transportu publicznego, w tym szczególnie Poznańskiej Kolei Metropolitalnej oraz zmodernizowane węzły przesiadkowe	0,07	Wysoki poziom wydatków bieżących
0,07	Relatywnie dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna (kultura, sport, szkoły, przedszkola)	0,07	Braki w infrastrukturze rekreacyjnej bazującej na walorach przyrodniczych (szczególnie ścieżki rowerowe)
WAGA	SZANSE	WAGA	ZAGROŻENIA
0,35	Bliskość Poznania	0,25	Przesuwanie w czasie budowy przez Poznań Nowej Obornickiej i rozwiązania problemu transportowego w strefie sąsiadującej z gminą
0,20	Środki finansowe na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska	0,25	Zmiany klimatu, zagrożenia dla środowiska przyrodniczego
0,15	Środki zewnętrzne na integrację miejskich obszarów funkcjonalnych	0,15	Konkurencja pozostałych gmin pierwszego pierścienia aglomeracji poznańskiej
0,12	Rozbudowa ponadlokalnego systemu drogowego (S11, północno-wschodnia obwodnica Poznania)	0,13	Zwiększanie się poziomu obciążenia gmin zadaniami bez dodatkowych środków finansowych na ich prowadzenie
0,10	Zwiększenie zainteresowania w społeczeństwie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody) oraz podniesienie ogólnego poziomu świadomości ekologicznej	0,12	Rozwój mieszkalnictwa w gminach drugiego pierścienia Metropolii (tranzyt drogowy przez obszar gminy Suchy Las)
0,08	Metropolitalne inicjatywy współpracy międzysamorządowej (przede wszystkim Metropolia Poznań)	0,10	Problemy gospodarcze wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii

Trzecią mocną stroną o nieco mniejszej **wadze (0,18)** są **atrakcyjne tereny mieszkaniowe**. Ten czynnik był główną przyczyną intensywnych procesów migracyjnych ostatnich 20 lat. Atrakcyjność tych terenów wynikała przede wszystkim z szansy (zewnętrznego, pozytywnego czynnika rozwojowego) w postaci bliskości Poznania. Znaczna część obecnych mieszkańców gminy Suchy Las to osoby, które w okresie ostatnich 20 lat przeprowadziły się z dużego miasta na przedmieścia. W obecnym okresie następuje przesunięcie głównych ośrodków ciężarów migracyjnych. Po Suchym Lesie, celami mieszkaniowymi są obecnie w większym stopniu Złotniki i Biedrusko. W obszarze tych miejscowości istnieją jeszcze nieruchomości, które uzyskały prawo do zabudowy na cele mieszkaniowe i są z pewnością atrakcyjne na ciągle rozwijającym się rynku mieszkaniowym. W związku z cenami nieruchomości w gminie Suchy Las (zwykle wyższymi niż np. w gminach drugiego pierścienia aglomeracji poznańskiej), popyt na nie kierowany jest przede wszystkim do bardziej zamożnych klientów, co finalnie może także korzystnie wpływać na finanse gminy (większe jednostkowe wpływy z podatku PIT). Nade wszystko warto jednak podkreślić, że zgodnie z ustaleniami diagnostycznymi i opiniami mieszkańców, proces suburbanizacji Poznania dokonujący się na obszarze gminy Suchy Las powinien zmniejszać swoją intensywność w związku z coraz mniejszą wydolnością systemów infrastruktury sieciowej (głównie transportowej).

Inną mocną stroną gminy Suchy Las jest **względnie korzystna sytuacja demograficzna i aktywność lokalnej społeczności (waga 0,10)**. Korzystne procesy demograficzne to przede wszystkim brak depopulacji, której doświadcza większość gmin w kraju. Relatywnie wysokie wskaźniki migracji wewnętrznych oraz przyrostu naturalnego prawdopodobnie utrzymają przyrost liczby mieszkańców w najbliższych 10 latach (prognoza GUS mówi o wzroście liczby mieszkańców gminy o ok. 4 tys.). Jedyne niepokój związany z

sytuacją demograficzną wiąże się ze zmianami w grupie osób w wieku przedprodukcyjnym, a szczególnie wśród dzieci w wieku szkolnym. Te jednak trudno wiarygodnie przewidzieć w perspektywie dłuższej niż kilka lat ze względu na brak informacji o strukturze przyszłego ruchu migracyjnego. Poza korzystnymi procesami demograficznymi, mocną stroną gminy jest aktywność liderów lokalnych, zorganizowanych wokół sołectw, osiedli samorządowych oraz organizacji pozarządowych (o charakterze kulturalnym, sportowym, społecznym). Aktywność mieszkańców w ramach tych zinstytucjonalizowanych form jest widoczna i zwiększa poziom kapitału społecznego całej wspólnoty samorządowej.

Inną ważną mocną stroną gminy Suchy Las są **cenne zasoby środowiska przyrodniczego (waga: 0,09)**. Co prawda pod względem atrakcyjności przyrodniczej gmina Suchy Las ustępuje w aglomeracji poznańskiej takim gminom jak Puszczykowo, Mosina, Czerwonak, Murowana Goślina (gdzie zlokalizowane są największe chronione kompleksy leśne), jednak posiada również liczne zasoby konieczne do ochrony i racjonalnego wykorzystania na cele rekreacyjne. Wśród nich szczególnie wartościowe są obszary nadwarciańskie wraz z Łysym Młynem we wschodniej części gminy (okolice Biedruska), tereny w okolicy Doliny Samicy w części zachodniej oraz w części centralnej obszary przy granicy z poligonem wojskowym. Ponadto, zasoby przyrodnicze konieczne do ochrony to także jakość powietrza atmosferycznego oraz zasoby wodne i obszary zieleni w strefach zurbanizowanych. Konieczność ochrony wspomnianych zasobów, a także ich racjonalnego wykorzystania na cele rekreacyjne zostały podkreślone w badaniach społecznych oraz warsztatach konsultacyjnych i powinny być jednym z priorytetów rozwojowych gminy.

Ważną mocną stroną gminy (szczególnie wobec istniejących problemów transportowych) jest **dostępność transportu publicznego, w tym szczególnie Poznańskiej Kolei Metropolitalnej**

oraz zmodernizowane węzły przesiadkowe (waga: 0,09). W kontekście problemów transportowych gminy Suchy Las, obecność na jej terenie linii Poznańskiej Kolei Metropolitalnej może wpłynąć na ograniczenie ruchu samochodowego oraz jego konsekwencji. Będzie to jednak zależało od rozwoju PKM, budowy nowych przystanków (w tym przystanku Suchy Las oraz potencjalnego dodatkowego przystanku w Poznaniu, zlokalizowanego przed stacją Poznań Główny) oraz dalszą modernizacją i przebudową linii kolejowych w aglomeracji poznańskiej (w tym budowa dodatkowego przęsła mostu kolejowego na Warcie w Obornikach, która umożliwi ruch dwutorowy na całej długości PKM oraz uruchomienie ruchu pasażerskiego na tzw. towarowej obwodnicy Poznania). Obok transportu kolejowego, istotną rolę pełni zintegrowany z Poznaniem podmiejski transport autobusowy. Wymaga on ciągłego dostosowywania do zmieniających się potrzeb mieszkańców oraz powstających nowych terenów mieszkaniowych, jednak gmina Suchy Las ma w tym zakresie dobry punkt wyjścia, tj. porozumienie komunalne z Poznaniem oraz własną spółkę realizującą przewozy. Ważnym atutem są także węzły przesiadkowe (Chludowo, Gołęczewo, Złotniki) zrealizowane w ramach projektów unijnych w perspektywie finansowej 2014-2020.

Mocną stroną gminy Suchy Las jest także **relatywnie dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna (kultura, sport, szkoły, przedszkola) (waga: 0,07).** Nie oznacza to oczywiście, że w tych sektorach publicznych nie ma koniecznych do wykonania inwestycji lub zmian. Jako mocną stronę traktuje się jednak względnie (w stosunku do innych gmin aglomeracji poznańskiej) dobre wyposażenie infrastrukturalne i dostępność do tego typu usług, które zwiększają jakość życia i komfort funkcjonowania. Względnie młode obiekty sportowe, kulturalne, społeczne i edukacyjne stwarzają możliwości rozwoju kapitału społecznego, zachęcają także mieszkańców gmin sąsiednich do

zamieszkania w gminie Suchy Las (co współgra z innymi mocnymi stronami gminy).

Słabe strony

Katalog najważniejszych słabych stron otwiera kluczowy problem gminy, tj. **niewydolność lokalnych układów transportowych (Obornicka, Biedrusko) i związany z tym tranzyt na drogach lokalnych (waga: 0,40).** Problem ten jest zdecydowanie największym wyzwaniem strategicznym dla gminy na najbliższe dziesięciolecie. Układ osadniczy zachodniej części gminy, który powoduje kanalizowanie się ruchu samochodowego w ulicy Obornickiej, wpływa na trudności komunikacyjne. Ponadto, coraz większe problemy transportowe obserwuje się w Biedrusku, które staje się miejscowością coraz większą i w coraz większym stopniu tranzytową dla mieszkańców gminy Czerwonak, Murowana Goślina, Skoki i Wągrowiec (a także innych osób wjeżdżających do Poznania od strony północnej). Rozwiązanie kluczowych problemów transportowych gminy Suchy Las leży jednak w dużym stopniu w kompetencjach jednostek samorządu terytorialnego wyższego rzędu (np. potencjalna obwodnica Biedruska to zadanie własne powiatu poznańskiego) oraz gmin sąsiednich, w tym, głównie Poznania. Niemniej jednak, okres najbliższych 10 lat powinien być czasem realnych planów i ich realizacji w celu zmniejszenia skali negatywnych procesów komunikacyjnych na obszarze gminy.

Drugą słabą stroną gminy, powiązaną z dominującym charakterem zabudowy, jest **emisja zanieczyszczeń wskutek ogrzewania domów piecami na paliwa stałe, stan środowiska (waga: 0,15).** Gmina Suchy Las zdominowana jest przez zabudowę jednorodziną. Ten typ zabudowy w polskich warunkach sprzyja wykorzystywaniu pieców na paliwa stałe. Tę słabą stronę dostrzegają także mieszkańcy i liderzy lokalni, z którymi przeprowadzone były indywidualne wywiady pogłębiane. Drugim elementem wymagającym zmiany

jest stan środowiska. Zmiany klimatyczne, problemy z zasobami wodnymi, a także gospodarka wodno-ściekowa i gospodarka odpadami, wymagają ciągłego udoskonalania w celu zmniejszenia wpływu na środowisko przyrodnicze. Działania te powinny także przywracać wysoką jakość przyrody w miejscach, w których okoliczności tego wymagają.

Kolejną słabą stroną, zidentyfikowaną podczas badań społecznych jest **brak poczucia wspólnej gminnej tożsamości – różnice północ/południe, „odcięcie” Biedruska, rdzenni vs nowi mieszkańcy oraz niski poziom uczestnictwa społecznego w podejmowaniu decyzji publicznych i rozwiązywaniu sporów (waga: 0,12)**. Dostrzegalny jest w opiniach społecznych duży poziom wspólnej identyfikacji w ramach poszczególnych miejscowości i osiedli samorządowych, natomiast próby budowania tożsamości gminnej nie zawsze przynoszą pozytywny skutek. Ponadto, obserwowane są trudności komunikacyjne i związane z relacjami społecznymi na linii Biedrusko-reszta gminy oraz północna-południowa część gminy. Wprawdzie kształtowanie się relacji społecznych ma zwykle spontaniczny i naturalny charakter, jednak wydaje się, że należy podejmować próby integracji międzysołeckiej i międziosiedlowej w celu zmniejszania różnic i budowania jednej wspólnoty samorządowej.

Słabą stroną gminy są także występujące ciągle **braki w infrastrukturze technicznej (wodociąg, kanalizacja, drogi lokalne wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzmacniającą poziom bezpieczeństwa) i społecznej (waga: 0,10)**. Poziom skanalizowania i zwodociągowania gminy jest obecnie względnie dobry, ale w związku z rozwojem terenów zabudowy oraz istnieniem ciągle obszarów bez tych podstawowych mediów, w kolejnym okresie strategicznym inwestycje tego typu powinny być kontynuowane. Ponadto, ważnym elementem codziennego funkcjonowania mieszkańców są drogi lokalne i osiedlowe. Część z nich nadal wymaga modernizacji i przebudowy.

Konieczne są także w niektórych przypadkach budowy nowych odcinków dróg. Ponadto, bardzo często podnoszoną przez mieszkańców potrzebą inwestycyjną jest system monitoringu – rozbudowa istniejących elementów monitoringu i powstanie spójnego systemu wydaje się być koniecznością. Także (mimo ogólnie dobrego poziomu dostępności) infrastruktura społeczna wymaga w niektórych ośrodkach doinwestowania – np. szkoła podstawowa w Biedrusku.

Problemem często dotyczącym gminy podmiejskie zlokalizowane w pobliżu dużych miast jest tzw. rozlewanie się miast. W Polsce problem ten jest wzmacniany przez kompletnie rozregulowany system planowania przestrzennego. Również w gminie Suchy Las obserwuje się **przejawy problemów przestrzennych, konfliktów funkcji, i rozproszenia zabudowy (waga: 0,09)**. Problem ten jest także dostrzegany przez mieszkańców i liderów lokalnych. Finalnie wpływa on na nadmierne koszty wynikające z utrzymania infrastruktury sieciowej oraz konsekwencji środowiskowych rozwoju transportu indywidualnego.

Gmina Suchy Las ma również względnie **wysoki poziom wydatków bieżących (waga: 0,07)**. Jest to relatywnie rzadki problem, występujący głównie w jednostka samorządu terytorialnego o dużym poziomie dochodów z rozbudowanym systemem infrastruktury społecznej. Szkoły, infrastruktura instytucji kultury, obiektów sportowych, rekreacyjnych, integrujących lokalne społeczności generują koszty i wydatki bieżące. Ich skala w przypadku gminy Suchy Las jest relatywnie duża i może okazać się problemem w sytuacji kryzysowej (np. zmiany w dochodach z podatku od środków transportowych lub z podatku od nieruchomości z poligonu wojskowego – to źródła, które w skrajnie niesprzyjającej sytuacji zewnętrznej mogą zmienić sytuację finansową).

Ostatnią słabą stroną gminy Suchy Las, wyróżnioną w ramach diagnozy szczegółowej są **braki w infrastrukturze rekreacyjnej bazującej na walorach przyrodniczych (szczególnie ścieżki**

rowerowe) (waga: 0,07). Zmiany społeczne polegające na większej aktywności fizycznej mieszkańców, a także zwiększeniu świadomości społecznej w zakresie zmian przyrodniczych, powodują, że infrastruktura rekreacyjna związana z zasobami przyrodniczymi staje się przedmiotem szczególnego zainteresowania. W gminie Suchy Las ścieżki rowerowe istnieją, ale nie tworzą spójnego systemu. Ponadto, warto także rozważyć możliwości budowy elementów innej infrastruktury sieciowej bazującej na walorach przyrodniczych – np. ścieżek edukacyjnych, przyrodniczych, a wraz z nimi także organizowania rajdów lub questów edukacyjnych i przyrodniczych.

Szanse

Obok mocnych i słabych stron gminy Suchy Las, na jej rozwój w istotny sposób wpływają okoliczności zewnętrzne o charakterze pozytywnym (szanse) i negatywnym (zagrożenia). Katalog najważniejszych szans otwiera **bliskość Poznania** (waga: 0,35). Od lat gmina Suchy Las przeżywa rozwój gospodarczy i społeczny w związku z lokalizacją w strefie podmiejskiej dużego miasta. Nie się to ze sobą konsekwencje negatywne (o czym wielokrotnie w diagnozie i jej podsumowaniu wspominamy), ale wielu potencjałów i mocnych stron gminy nie byłoby, gdyby nie jej lokalizacja. Najbliższe 10 lat to będzie nadal rozwój nieodłączny związany z sąsiedztwem stolicy Wielkopolski, co będzie sprzyjało korzystnej lokalnej koniunkturze gospodarczej i mieszkaniowej. Bliskość Poznania stwarza także szanse na optymalizację kosztów realizacji usług publicznych (np. wspólna aglomeracja ściekowa, porozumienie transportowe) oraz rozwój sieciowej infrastruktury technicznej.

Niewątpliwie jedną z największych szans dla samorządów lokalnych, których budżety są ograniczone, stają się środki unijne oraz krajowe, które pozwalają zwiększać możliwości inwestycyjne. Wśród różnych programów

dofinansowania inwestycji wyróżniliśmy w analizie SWOT dwa (choć również z pozostałych gmina powinna aktywnie korzystać), które będą w najbliższym okresie programowania szczególnie ważne. W pierwszej kolejności są to **środki finansowe na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska** (waga: 0,20). Treść Umowy Partnerstwa oraz Krajowego Planu Odbudowy jednoznacznie wskazują, że Zielony Ład będący reakcją na zmiany klimatyczne i problemy środowiskowe, będzie głównym priorytetem rozwojowym całej Unii Europejskiej. Dzięki środkom finansowym na projekty związane z transformacją energetyczną, ochroną zasobów wodnych oraz innych elementów środowiska przyrodniczego, możliwe będzie zwiększenie skali inwestycji w tym zakresie (co w przypadku gminy Suchy Las istotnie koresponduje z kilkoma słabymi stronami).

Drugą kluczową szansą związaną z możliwościami zwiększania potencjału inwestycyjnego są **środki zewnętrzne na integrację miejskich obszarów funkcjonalnych** (waga: 0,15). W poprzednim okresie programowania, gmina Suchy Las wykorzystwała w dużym stopniu możliwości realizacji inwestycji z tego źródła (np. węzły transportowe). W kolejnej perspektywie finansowej, zintegrowane inwestycje terytorialne zostaną utrzymane, co stwarza bardzo dużą szansę na dalszy rozwój Poznańskiej Kolej Metropolitalnej, innych projektów sieciowych (spójny, metropolitalny system ścieżek rowerowych) oraz infrastrukturalnych. Biorąc pod uwagę niższy dla województwa wielkopolskiego poziom dofinansowania w poszczególnych projektach (województwo wielkopolskie, w związku z przekroczeniem granicy 75% średniej wielkości PKB UE, stało się regionem przejściowym) i bardzo dobrą sytuację dochodową gminy Suchy Las (w kontekście środków niezbędnych do zagwarantowania wkładu własnego), szanse na pozyskanie środków unijnych są względnie duże. Poza wspomnianymi źródłami, również inne programy zewnętrzne (np. Fundusz Dróg

Samorządowych, tzw. Polski Ład, środki z Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich) powinny być przedmiotem zainteresowania gminy Suchy Las, szczególnie gdy będą wpisywały się w charakter inwestycji lokalnych w tej gminie.

W kontekście największych problemów rozwojowych gminy Suchy Las, bardzo ważną szansą rozwojową jest **rozbudowa ponadlokalnego systemu drogowego (S11, północno-wschodnia obwodnica Poznania)** (waga: 0,12). Szczególnie istotna będzie budowa drogi ekspresowej S11, która ma być wykonana na całej długości do końca obecnej dekady. Odcinek kluczowy dla gminy Suchy Las (Poznań-Oborniki) zakłada budowę nowego węzła (Chludowo) i będzie sprzyjał przeniesieniu części ruchu tranzytowego z obecnie mocno przeciążonej ul. Obornickiej. Realizacja S11 będzie także czynnikiem, który może uruchomić nowe tereny inwestycyjne (w ramach ustaleń obowiązującej obecnie polityki planistycznej) w okolicach planowanego węzła. Bardzo ważną, choć budzącą więcej kontrowersji, inwestycją jest także północno-wschodnia obwodnica Poznania. Ten projekt stoi jednak pod większym znakiem zapytania w związku z wątpliwościami co do jego przebiegu i konfliktów środowiskowych oraz społecznych, które wygeneruje. Ponadlokalny system drogowy tworzą także inwestycje na styku gminy Suchy Las i Poznania oraz ponadlokalne zamierzenia infrastrukturalne w Biedrusku (obwodnica, rondo). W tych przypadkach, działania inwestycyjne zależą w dużym stopniu od jednostek sąsiednich lub wyższego rzędu w stosunku do gminy Suchy Las. Najbliższy okres powinien być czasem, w którym część decyzji co do tych zamierzeń zostanie podjęta.

Ważną zmianą społeczną, która ma charakter pozytywny i dotyczy ogółu społeczeństwa Polski jest **zwiększenie zainteresowania w społeczeństwie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody) oraz podniesienie ogólnego poziomu świadomości**

ekologicznej (waga: 0,10). Zmiany klimatu i stan środowiska przyrodniczego wymagają od jednostek samorządu terytorialnego działań adaptacyjnych i zmieniających niekorzystne tendencje. Będą one łatwiejsze do realizacji i bardziej skuteczne w przypadku wysokiej świadomości społecznej w tym aspekcie. Nie ulega wątpliwości, że ta świadomość ulega zmianie – dowodzą temu wyniki badań CBOS (Komunikat z badań „Świadomość ekologiczna Polaków”, nr 163/2020). Podobnie wygląda sytuacja w zakresie aktywności fizycznej i preferowania zdrowego stylu życia. Wg innych badań CBOS (Komunikat z badań „Aktywność fizyczna Polaków” nr 125/2018), zwiększa się regularnie odsetek uprawiających różnego rodzaju sporty. Jest to szczególnie widoczne w przypadku jazdy rowerem (wzrost liczby osób uprawiających tę dyscyplinę w okresie 2013-2018 o ok. 7%) oraz biegania i joggingu (wzrost o ok. 7%). Zmiany społeczne w zakresie świadomości ekologicznej i aktywności fizycznej stwarzają większe zapotrzebowanie na dobrze przygotowaną infrastrukturę rekreacyjną, a także stwarzają szansę na bardziej aktywną politykę prośrodowiskową.

Szansą, która zwiększa możliwości rozwojowe gminy Suchy Las są także **metropolitalne inicjatywy współpracy międzysamorządowej (przede wszystkim Metropolia Poznań)** (waga: 0,08). Włączenie do struktur Metropolii Poznań, oprócz projektów zintegrowanych opisanych wcześniej, daje gminie Suchy Las platformę do współpracy międzysamorządowej z ważnymi partnerami – głównie Poznaniem, pozostałymi sąsiadami oraz powiatem poznańskim. Ponadto, wśród ważnych inicjatyw współpracy aglomeracyjnej należy wymienić porozumienie transportowe (wspólne organizowanie przewozów autobusowych) oraz udziały gminy w spółce Aquanet SA, odpowiadającej za rozbudowę i utrzymanie znacznej części infrastruktury wodno-ściekowej.

Zagrożenia

Wśród zagrożeń, które mogą wpłynąć na sytuację gminy Suchy Las za obecnie najważniejsze uznano **przesuwanie w czasie budowy przez Poznań Nowej Obornickiej i rozwiązania problemu transportowego w strefie sąsiadującej z gminą (0,25)**. Trudno jest przewidzieć, kiedy dokładnie możliwa będzie realizacja inwestycji w Poznaniu, co jednocześnie stwarza określone kłopoty dla gminy Suchy Las. Każda gmina ma oczywiście prawo samodzielnie kształtować swoją politykę rozwojową, jednak w przypadku gmin podmiejskich, ich rozwój jest mocno zespolony z celami polityki strategicznej miasta centralnego. Gmina Suchy Las powinna być zatem gotowa na różne warianty rozwoju sytuacji transportowej w aglomeracji poznańskiej.

Współcześnie bardzo mocno zaznaczającymi się negatywnymi czynnikami rozwoju są **zmiany klimatu, zagrożenia dla środowiska przyrodniczego (waga: 0,25)**. Zwiększenie się liczby ekstremalnych zjawisk pogodowych, zjawisko suszy, zmniejszanie się zasobów wodnych – to tylko niektóre konsekwencje zmian globalnych, jakie odczuwamy także w skali lokalnej. Na te zmiany każda lokalna jednostka samorządu terytorialnego powinna być przygotowana. Dlatego też opracowywane są plany adaptacji do zmian klimatu. Również w strategii rozwoju gminy Suchy Las powinno się dostrzegać negatywne procesy środowiskowe i im przeciwdziałać, a tam, gdzie zmiana nie jest możliwa – do nich się odpowiednio adaptować.

Jak w każdej domenie działalności organizacyjnej, również w przypadku relacji gmin podmiejskich dochodzi do wzajemnie konkurencji. **Konkurencja pozostałych gmin pierwszego pierścienia aglomeracji poznańskiej (waga: 0,15)** została uznana za zagrożenie, czyli negatywny, zewnętrzny czynnik rozwoju. Konkurencja ta odbywa się na kilku polach: rywalizacji o atrakcyjne inwestycje mieszkaniowe (oraz mieszkańców) i gospodarcze oraz o środki zewnętrzne na projekty rozwojowe. W przypadku gminy Suchy Las,

konkurencja o nowych mieszkańców nie jest już tak istotna (w kontekście wyczerpujących się możliwości przestrzennych), jednak najbliższe dziesięciolecie będzie jeszcze z pewnością okresem przyrostu liczby ludności.

Gminy w Polsce w coraz większym stopniu odczuwają **zwiększanie się poziomu obciążenia gmin zadaniami bez dodatkowych środków finansowych na ich prowadzenie (waga: 0,13)**. Najczęściej przywoływanym przykładem są wydatki na oświatę, które od dawna nie bilansują się w związku z nieadekwatnością subwencji oświatowej do realnych kosztów utrzymania systemu oświaty. Ponadto, w ostatnich latach gminy przejmują kolejne zadania i obowiązki (np. w sektorze gospodarowania odpadami komunalnymi, adaptacja do zmian klimatu) nie otrzymując na te zadania adekwatnych środków finansowych. Konieczność finansowania kolejnych wydatków z dochodów własnych (wobec relatywnie dużego poziomu wydatków bieżących) stanowi istotne zagrożenie dla lokalnych samorządów.

Zjawisko suburbanizacji rozszerza swój zasięg w coraz większym stopniu na gminy drugiego i trzeciego pierścienia wokół Poznania. **Rozwój mieszkalnictwa na tym obszarze generuje tranzyt drogowy przez obszar gminy Suchy Las (waga: 0,12)** i jest kolejnym istotnym zagrożeniem dla jakości życia miejscowej społeczności. Przez Biedrusko przemierza się do Poznania znaczna część mieszkańców gmin Murowana Goślina, Skoki, Wągrowiec i Rogoźno. Z kolei przez ul. Obornicką do Poznania wjeżdża pozostała część północy regionu miejskiego Poznania (gmina Oborniki i w mniejszej części także gminy powiatów chodzieskiego i czarnkowsko-trzciańskiego). Wielkość tranzytu jest trudna do oszacowania, jednak wobec braku alternatyw (zachodnia obwodnica Poznania jest w niewielkim stopniu wykorzystywana do ruchu lokalnego i subregionalnego), znaczna część ruchu samochodowego z północnej Wielkopolski przemierza się przez gminę Suchy Las. Rozwój zabudowy

mieszkaniowej na tych terenach i przyrost liczby mieszkańców, będą wpływały na zwiększenie ruchu samochodowego w obszarze gminy Suchy Las.

Ostatnim zidentyfikowanym zagrożeniem są **problemy gospodarcze wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii (waga: 0,10)**. Krótkoterminowe skutki pandemii są jak na razie dla gospodarki bardzo niewielkie, co wynika z dużej ilości publicznych środków finansowych przekazanych z budżetu państwa podmiotom prywatnym. Długofalowo kryzys pandemiczny może mieć jednak więcej negatywnych konsekwencji, których skalę dziś trudno przewidzieć. Z pewnością zjawisko pandemii utrudni dalsze sieciowanie gospodarki (popularnie zwane globalizacją), tj. zwiększanie skali powiązań międzynarodowych i wydłużanie łańcucha produkcji. Trudności w przemieszczaniu się ludzi oraz przewożeniu towarów (w związku z ograniczeniem rozprzestrzeniania się wirusa) mogą wpłynąć na zmianę przewag konkurencyjnych niektórych terytoriów, w tym także Polski. Trudne do przewidzenia jest także zwiększanie poziomu zadłużenia w związku z aktywną interwencją finansową w okresie pandemii.

5 Analiza strategiczna TOWS/SWOT

Zastosowanie w analizie strategicznej metody SWOT nie kończy się na określeniu głównych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Nie jest też prawdą, że służy ona wyłącznie diagnozowaniu. Na jej podstawie rozwinęły się bowiem metody pozwalające na wyznaczenie w usystematyzowany sposób opcji strategicznego działania danej jednostki. Jedną z metod, która oferuje coś więcej niż tylko ogólny kierunek działania wyrażający się w stwierdzeniu „wzmacniaj silne strony, wykorzystując szanse i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia” jest analiza TOWS/SWOT. Oprócz usystematyzowanego połączenia dwóch komplementarnych względem siebie podejść do organizacji „z zewnątrz do wewnątrz” oraz „od wewnątrz do zewnątrz”, a także badania efektu synergii występującego między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi oferuje ona cztery normatywne strategie działań.

Metoda TOWS/SWOT to sposób na określenie głównych kierunków strategicznych dla organizacji z wykorzystaniem jej mocnych i słabych stron oraz obecnych w otoczeniu szans i zagrożeń. Procedura stosowania tej metody zakłada przede wszystkim ocenę siły powiązań pomiędzy poszczególnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi z uwzględnieniem ich wag. Im większa siła powiązań i wyższa waga danego czynnika tym większe prawdopodobieństwo, że wpłynie on na rozwój gminy Suchy Las.

Procedura określenia siły powiązań między poszczególnymi mocnymi, słabymi stronami, szansami i zagrożeniami (czyli właśnie analiza TOWS/SWOT) została przeprowadzona w następujący sposób. W pierwszej kolejności sporządzono 8 macierzy relacji pomiędzy zdiagnozowanymi czynnikami rozwoju. Przy tworzeniu każdej z nich ważne były następujące pytania (por. Dziemianowicz i in. 2012):

- Czy mocne strony gminy Suchy Las pozwolą wykorzystać pojawiające się w otoczeniu szanse? (macierz 1);
- Czy słabe strony gminy Suchy Las „zablokują” wykorzystanie pojawiających się w otoczeniu szans? (macierz 2);
- Czy mocne strony gminy Suchy Las pozwolą na przewyższenie pojawiających się w otoczeniu zagrożeń? (macierz 3);
- Czy słabe strony gminy Suchy Las wzmocnią negatywny skutek pojawiających się w otoczeniu zagrożeń? (macierz 4);
- Czy pojawiające się w otoczeniu zagrożenia osłabią mocne strony gminy Suchy Las? (macierz 5);
- Czy pojawiające się w otoczeniu szanse spotęgują mocne strony gminy Suchy Las? (macierz 6);
- Czy pojawiające się w otoczeniu zagrożenia spotęgują słabe strony gminy Suchy Las? (macierz 7);
- Czy pojawiające się w otoczeniu szanse pozwolą przewyższyć słabe strony gminy Suchy Las? (macierz 8);

W procedurze oceny związku pomiędzy poszczególnymi mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami wykorzystano **kilkustopniową skalę** od braku zależności (0 punktów), po bardzo silną zależność (2 punkty). Poziom intensywności relacji między czynnikami określano nadając jedną z pięciu wartości: 0; 0,5; 1; 1,5; 2.

Po stworzeniu 8 szczegółowych macierzy, podsumowano wyniki w formie tabeli syntetycznej, uwzględniającej siłę powiązań i nadane wcześniej wagi poszczególnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W ten sposób określono optymalny wariant strategiczny w ramach czterech możliwości:

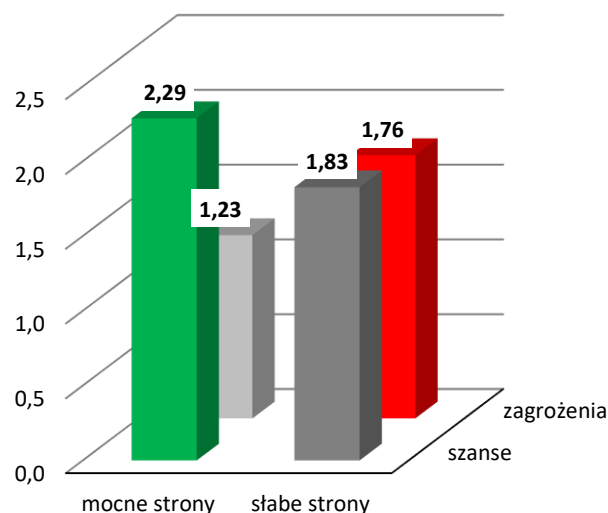
1. **Strategia ofensywna** (najwyższa korelacja ważona między mocnymi stronami i szansami) – cechuje gminy, które stawiają przede wszystkim na wykorzystanie mocnych stron

i nadarzających się szans. Za pomocą swoich atutów wykorzystują one szanse rozwoju, a z kolei nadarzające się okazje przekładają na dalsze wzmocnienie atutów.

2. **Strategia konkurencyjna** (najwyższa korelacja ważona między słabymi stronami i szansami) – cechuje gminy, które nastawiają się na wykorzystywanie nadarzających się szans do eliminowania słabych stron i zamieniania ich w atuty.
3. **Strategia konserwatywna** (najwyższa korelacja ważona między mocnymi stronami i zagrożeniami) – cechuje gminy, które planują maksymalnie wykorzystać mocne strony przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia dla rozwoju nadchodzących zagrożeń.
4. **Strategia defensywna** (najwyższa korelacja ważona między słabymi stronami i zagrożeniami) – cechuje jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom.

Rezultaty zastosowania metody TOWS/SWOT dla określenia preferowanej strategii rozwoju gminy Suchy Las zaprezentowano na ryc. 5.1. Wyraźniej najwyższą wartość korelacji ważonych uzyskała kombinacja mocnych stron i szans, czyli strategia ofensywna (2,29), jednak niewiele mniej istotne wydają się być elementy strategii konkurencyjnej obejmującej korelację słabych stron i szans (1,83) oraz strategii defensywnej obejmującej relacje między słabymi stronami i zagrożeniami (1,76). W dalszej części rozdziału (tabela 5.1) przedstawiono cztery macierze stanowiące tabelaryczne podsumowanie analiz strategicznych między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi (im wyższa wartość i ciemniejsza barwa w danej komórce, tym większy poziom obustronnej relacji ważonej pomiędzy poszczególnymi czynnikami określonej w oparciu o wcześniej wymienione pytania i skalę punktową). Zostaną one jednak najpierw krótko opisane tekstowo – wizja rozwoju gminy Suchy Las powinna

bowiem stać się kombinacją istniejących wariantów strategicznych.



Rycina 5.1. Wyniki analizy TOWS/SWOT w układzie wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju

źródło: opracowanie własne na podstawie określonych mocnych, słabych stron, szans i zagrożeń oraz nadanych im wag i określonych korelacji.

Strategia ofensywna polega na maksymalnym wykorzystaniu relacji jaka zachodzi między szansami zlokalizowanymi w otoczeniu a mocnymi stronami gminy. W macierzy opisującej wzajemne relacje między tymi dwoma grupami czynników (tab. 5.1) widać szczególnie wyraźną rolę położenia gminy i bliskości Poznania. W połączeniu z terenami mieszkaniowymi i potencjałem gospodarczym, ta kluczowa szansa będzie w dalszym ciągu wpływała na względnie wysoki poziom dochodów, który zagwarantuje środki finansowe na przedsięwzięcia infrastrukturalne. Ponadto, należy w świetle tych ustaleń wykorzystywać nadarzające się okazje związane ze środkami zewnętrznymi, które także mogą zwiększać potencjał inwestycyjny gminy. Wobec ograniczonych dochodów własnych (które mimo dużej relatywnej wielkości w gminie Suchy Las, nie są wystarczające dla realizacji wszystkich oczekiwanych przedsięwzięć) pozyskiwanie funduszy zewnętrznych powinno być priorytetem w najbliższym

okresie strategicznym. Szczególnie zbliżające się programy związane z Zielonym Ładem mogą wzmocnić ochronę zasobów przyrodniczych oraz przyczynić się do lepszej adaptacji do zmian klimatu. Ponadto, szansą, która może mieć konsekwencje w zdynamizowaniu potencjału gospodarczego jest budowa drogi ekspresowej S11. Co prawda jej realizacja nastąpi prawdopodobnie w drugiej połowie okresu strategicznego, jednak może ona, wraz z budową nowego węzła, stworzyć nowe warunki do rozwoju gospodarczego (pamiętając także o konieczności odpowiedniej minimalizacji negatywnych skutków budowy takiej trasy).

Druga w kolejności jest **strategia konkurencyjna**, polegająca na wykorzystaniu powiązań między słabymi stronami gminy i szansami, które pojawiają się w jej otoczeniu. Wartości opisujące relacje poszczególnych czynników zamieszczono w tabeli 5.2. W kontekście tego wariantu strategicznego należy zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, bliskość Poznania dająca gminie szereg korzyści (opisanych przy okazji strategii ofensywnej) wpływa na pogłębianie się problemów wynikających z kluczowej słabej strony gminy. W celu jej minimalizacji ważne będzie w najbliższym okresie strategicznym wykorzystanie szansy jaką dają programy dofinansowania infrastruktury drogowej oraz w ramach zintegrowanych inwestycji terytorialnych (rozwój alternatywnych do samochodu środków transportu). Z drugiej strony, bliskość Poznania i przynależność do wspólnych aglomeracji ściekowych daje szanse rozbudowy infrastruktury podstawowej w ramach programów inwestycyjnych spółki Aquanet (niekiedy przy udziale środków gminnych). Wiele samorządów przy inwestycjach w infrastrukturę wodno-ściekową musi bazować wyłącznie na środkach własnych, których jest niewiele. Po trzecie, szanse pojawiające się w otoczeniu dają możliwość poprawy w zakresie jakości powietrza i stanu środowiska. Rozwiązanie tego problemu

to z jednej strony kolejne instalacje bazujące na odnawialnych źródłach energii, a z drugiej – wymiana kotłów węglowych na piece gazowe (tam, gdzie jest to możliwe).

Niewiele mniejsza suma korelacji ważonych cechuje **strategię defensywną** (tab. 5.3), która polega na minimalizowaniu wpływu słabych stron oraz występujących w otoczeniu zagrożeń. Wyniki analiz powiązań słabych stron i zagrożeń pokazują szczególnie trudną sytuację w przypadku realizacji negatywnego scenariusza w zakresie przedsięwzięć transportowych, tzn., jeśli podmioty zewnętrzne nie podejmą się realizacji lub nie wspomogą finansowo kluczowych dla gminy Suchy Las inwestycji (budowa tzw. Nowej Obornickiej i nowego węzła na Podolanach lub przynajmniej przebudowa ul. Obornickiej w Poznaniu, wiadukt w ciągu ul. Sucholeskiej, budowa S11 i północno-wschodniej obwodnicy Poznania, obwodnicy Biedruska). Wobec takich okoliczności, gmina Suchy Las powinna skoncentrować swoją aktywność na tych zadaniach drogowych, które są możliwe do realizacji samodzielnie (przy pozyskaniu dofinansowania zewnętrznego) oraz rozwijać, wspólnie z Metropolią Poznań, alternatywy dla transportu samochodowego. Druga ważna rekomendacja płynąca z analizy relacji między słabymi stronami i zagrożeniami, to konieczność adaptacji do zmian środowiskowych oraz przeciwdziałania tym, które są możliwe do sterowania z wykorzystaniem lokalnych zasobów.

Ostatnim, najmniej skorelowanym wariantem strategicznym jest **strategia konserwatywna** (tab. 5.4), w której potwierdza się, że wysoki poziom dochodów gminy może być eksploatowany przez występujące w otoczeniu zagrożenia (większe obciążenia zadaniowe, zmiany klimatu wymagające interwencji). Ponadto, zagrożenie wynikające z odkładania zewnętrznych inwestycji drogowych, może zmniejszyć pozytywną rolę mocnych stron gminy, dotyczących atrakcyjności mieszkaniowej i gospodarczej.

Tabela 5.1. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariancie strategii ofensywnej (mocne strony/szanse)

STRATEGIA OFENSYWNA		O1	O2	O3	O4	O5	O6
2,29		Bliskość Poznania	Środki finansowe na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska	Środki zewnętrzne na integrację miejskich obszarów funkcjonalnych	Rozbudowa ponadlokalnego systemu drogowego (S11, północno-wschodnia obwodnica Poznania)	Zwiększenie zainteresowania w społeczeństwie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody) oraz podniesienie ogólnego poziomu świadomości ekologicznej	Metropolitalne inicjatywy współpracy międzysamorządowej (przede wszystkim Metropolia Poznań)
S1	Bardzo dobra sytuacja dochodowa (PIT, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych)	0,26	0,15	0,13	0,06	0,03	0,03
S2	Wysoki poziom przedsiębiorczości oraz atrakcyjne tereny inwestycyjne (np. park technologiczny)	0,27		0,05	0,09		0,03
S3	Atrakcyjne tereny mieszkaniowe	0,25	0,02	0,01	0,03	0,03	0,01
S4	Względnie korzystna sytuacja demograficzna i aktywność lokalnej społeczności	0,11	0,03	0,02	0,01	0,03	0,02
S5	Cenne zasoby środowiska przyrodniczego	0,05	0,07	0,04	0,02	0,04	0,01
S6	Dostępność transportu publicznego, w tym szczególnie Poznańskiej Kolei Metropolitalnej oraz zmodernizowane węzły przesiadkowe	0,11	0,03	0,05	0,02	0,03	0,03
S7	Relatywnie dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna (kultura, sport, szkoły, przedszkola)	0,07	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01

Tabela 5.2. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariantcie strategii konkurencyjnej (słabe strony/szanse)

STRATEGIA KONKURENCYJNA		O1	O2	O3	O4	O5	O6
1,83		Bliskość Poznania	Środki finansowe na projekty środowiskowe związane z transformacją energetyczną, ochroną środowiska	Środki zewnętrzne na integrację miejskich obszarów funkcjonalnych	Rozbudowa ponadlokalnego systemu drogowego (S11, północno-wschodnia obwodnica Poznania)	Zwiększenie zainteresowania w społeczeństwie zdrowym stylem życia (aktywne spędzanie wolnego czasu na łonie przyrody) oraz podniesienie ogólnego poziomu świadomości ekologicznej	Metropolitalne inicjatywy współpracy międzysamorządowej (przede wszystkim Metropolia Poznań)
W1	Niewydolność lokalnych układów transportowych (Obornicka, Biedrusko) i związany z tym tranzyt na drogach lokalnych	0,19	0,03	0,08	0,06	0,03	0,04
W2	Emisja zanieczyszczeń wskutek ogrzewania domów piecami na paliwa stałe, stan środowiska	0,05	0,11	0,04	0,02	0,05	0,02
W3	Brak poczucia wspólnej gminnej tożsamości – różnice północ/południe, „odcięcie” Biedruska, rdzenni vs nowi mieszkańcy oraz niski poziom uczestnictwa społecznego w podejmowaniu decyzji publicznych i rozwiązywaniu sporów	0,04	0,05	0,02	0,01		0,04
W4	Braki w infrastrukturze technicznej (wodociąg, kanalizacja, drogi lokalne wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzmacniającą poziom bezpieczeństwa) i społecznej	0,21	0,16	0,09		0,02	0,03
W5	Problemy przestrzenne, konflikty funkcji i rozproszona zabudowa	0,05	0,03	0,02	0,01	0,02	0,02
W6	Wysoki poziom wydatków bieżących	0,04	0,04	0,04			0,01
W7	Braki w infrastrukturze rekreacyjnej bazującej na walorach przyrodniczych (szczególnie ścieżki rowerowe)	0,05	0,04	0,03		0,04	0,02

Tabela 5.3. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariacie strategii defensywnej (słabe strony/zagrożenia)

STRATEGIA DEFENSYWNA		T1	T2	T3	T4	T5	T6
1,76		Przesuwanie w czasie budowy przez Poznań Nowej Obornickiej i rozwiązania problemu transportowego w strefie sąsiadującej z gminą	Zmiany klimatu, zagrożenia dla środowiska przyrodniczego	Konkurencja pozostałych gmin pierwszego pierścienia aglomeracji poznańskiej	Zwiększanie się poziomu obciążenia gmin zadaniami bez dodatkowych środków finansowych na ich prowadzenie	Rozwój mieszkalnictwa w gminach drugiego pierścienia Metropolii (transport drogowy przez obszar gminy Suchy Las)	Problemy gospodarcze wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii
W1	Niewydolność lokalnych układów transportowych (Obornicka, Biedrusko) i związany z tym transport na drogach lokalnych	0,27	0,13	0,04		0,13	
W2	Emisja zanieczyszczeń wskutek ogrzewania domów piecami na paliwa stałe, stan środowiska	0,07	0,20	0,02	0,02	0,06	
W3	Brak poczucia wspólnej gminnej tożsamości – różnice północ/południe, „odcięcie” Biedruska, rdzenni vs nowi mieszkańcy oraz niski poziom uczestnictwa społecznego w podejmowaniu decyzji publicznych i rozwiązywaniu sporów						
W4	Braki w infrastrukturze technicznej (wodociąg, kanalizacja, drogi lokalne wraz z infrastrukturą towarzyszącą wzmacniającą poziom bezpieczeństwa) i społecznej	0,05	0,15	0,09	0,08	0,07	
W5	Problemy przestrzenne, konflikty funkcji i rozproszona zabudowa	0,11	0,08	0,02		0,03	0,02
W6	Wysoki poziom wydatków bieżących				0,06		0,03
W7	Braki w infrastrukturze rekreacyjnej bazującej na walorach przyrodniczych (szczególnie ścieżki rowerowe)		0,03	0,01		0,01	

Tabela 5.4. Wynikowa macierz TOWS/SWOT w wariantcie strategii konserwatywnej (mocne strony/zagrożenia)

STRATEGIA KONSERWATYWNA		T1	T2	T3	T4	T5	T6
1,23		Przesuwanie w czasie budowy przez Poznań Nowej Obornickiej i rozwiązania problemu transportowego w strefie sąsiadującej z gminą	Zmiany klimatu, zagrożenia dla środowiska przyrodniczego	Konkurencja pozostałych gmin pierwszego pierścienia aglomeracji poznańskiej	Zwiększanie się poziomu obciążenia gmin zadaniami bez dodatkowych środków finansowych na ich prowadzenie	Rozwój mieszkalnictwa w gminach drugiego pierścienia Metropolii (tranzyt drogowy przez obszar gminy Suchy Las)	Problemy gospodarcze wynikające z długofalowych konsekwencji pandemii
S1	Bardzo dobra sytuacja dochodowa (PIT, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych)	0,03	0,09	0,08	0,11	0,02	0,08
S2	Wysoki poziom przedsiębiorczości oraz atrakcyjne tereny inwestycyjne (np. park technologiczny)	0,03	0,03	0,05	0,01		0,06
S3	Atrakcyjne tereny mieszkaniowe	0,09	0,02	0,07	0,02	0,05	0,03
S4	Względnie korzystna sytuacja demograficzna i aktywność lokalnej społeczności	0,01	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01
S5	Cenne zasoby środowiska przyrodniczego	0,03	0,06	0,01	0,01	0,02	
S6	Dostępność transportu publicznego, w tym szczególnie Poznańskiej Kolei Metropolitalnej oraz zmodernizowane węzły przesiadkowe	0,02	0,03	0,02	0,01	0,02	
S7	Relatywnie dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna (kultura, sport, szkoły, przedszkola)	0,01		0,02		0,02	0,01

6 Wizja rozwoju, cele strategiczne i kierunki działań

Jednym z kluczowych elementów każdej strategii rozwoju jest wizja stanu obszaru po realizacji strategii. Wizja formułowana w ramach strategii jest swego rodzaju projekcją przyszłości do jakiej dążą władze lokalne, przedsiębiorcy, mieszkańcy i wszyscy zainteresowani rozwojem gminy. Opisuje ona pożądaną stan docelowy w perspektywie kilku lub kilkunastu lat i pełni następujące funkcje (modelowe cechy wizji zaczerpnięte z podręcznika Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, opracowanego po kierunku Prof. Wojciecha Dzieńmianowicza):

- **zobrazowanie stanu docelowego** – można powiedzieć, że wizja stanowi cel całkowicie nadrzędny nad wszystkimi, zawierający w sobie pozostałe cele sformułowane w strategii; wizja nadaje także dokumentowi określony kierunek – jest więc także efektem dokonania określonych wyborów spośród wielu możliwości rozwojowych,
- **informowanie o aspiracjach osób formułujących wizję** – wizja powinna inspirować i motywować uczestników procesu opracowania strategii do działania na rzecz rozwoju obszaru, w którym funkcjonują; by tak się stało powinna być ona interesująca, ciekawa i pobudzająca wyobraźnię,
- **jednoczenie wokół idei** – wizja powinna łączyć różne środowiska skupione wokół działań na rzecz rozwoju gminy i powodować, że ludzie się z nią utożsamiają; wizja nie może zatem dzielić i być poglądem jakiegś jednej, wybranej grupy interesariuszy.

Wizja rozwoju gminy Suchy Las została opracowana w oparciu o rezultaty przeprowadzonego procesu diagnostycznego oraz analizy

strategicznej TOWS/SWOT. Wyniki tych etapów zostały przedstawione w raporcie diagnostycznym oraz rozdziałach 4-5 niniejszego dokumentu. Ponadto, wizja oraz cele rozwojowe uwzględniają także kierunki rozwoju strategicznego województwa wielkopolskiego (zapisane w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 r.) oraz Metropolii Poznań.

Wizja rozwoju gminy Suchy Las 2030 sprwadza się do określenia: jak dobrze tu mieszkać! Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i środowiskowej pokazuje swoisty paradoks gminy. Z jednej strony jest jedną z najbogatszych gmin w Polsce i regularnie zajmuje najwyższe pozycje w rankingach pokazujących poziom dochodów na 1 mieszkańca. Z drugiej jednak strony, ten rozwój pociągnął za sobą szereg konsekwencji negatywnych. Największym problemem gminy jest bowiem zbyt duża skala ruchu samochodowego i niewydolny układ transportowy. Niewydolność tego układu jest efektem szeregu procesów, w tym także tych, które dzieją się poza obszarem gminy Suchy Las (rozwój zabudowy mieszkaniowej na północ od gminy oraz brak inwestycji w infrastrukturę na granicy Suchego Lasu z Poznaniem). Skutki tego problemu są wielowymiarowe. Mają wpływ zarówno na funkcjonowanie przedsiębiorstw, jak i codzienne życie mieszkańców. Szczególnie mieszkańcy doświadczają skutków zbyt dużego ruchu samochodowego w ul. Obornickiej, na drogach lokalnych (które służą omijaniu korków na głównej drodze) oraz na drodze powiatowej w Biedrusku. Tak sformułowana wizja rozwoju kieruje działania na rozwiązanie tego podstawowego problemu, a także na poszukiwanie i zwiększanie atrakcyjności wobec alternatyw dla ruchu samochodowego. Najważniejszymi elementami wizji rozwoju gminy Suchy Las 2030 są:

1. **Przebudowany układ transportowy** – powinny zostać wykonane strategiczne inwestycje ponadlokalne (wiadukt w ciągu ul. Sucholeskiej, Nowa Obornicka, S11, północno-wschodnia obwodnica

- Poznania, obwodnica Biedruska), za które samorząd gminny nie odpowiada, ale które może wspierać i w których może częściowo aktywnie uczestniczyć; ponadto, gmina będzie aktywnie rozbudowywać i modernizować drogi lokalne i osiedlowe,
2. **Szybki i sprawny transport publiczny oparty na Poznańskiej Kolei Metropolitalnej** – transport metropolitalny będzie w większym stopniu skoncentrowany na przemieszczeniach zbiorowych, szczególnie poprzez wykorzystanie Poznańskiej Kolei Metropolitalnej, która będzie częściej i szybciej kursować; w ramach PKM będą także funkcjonować nowe przystanki, które zwiększą jej atrakcyjność dla mieszkańców gminy Suchy Las; ważnym uzupełnieniem dla transportu kolejowego będzie komunikacja autobusowa, działająca w oparciu o niskoemisyjny tabor, prowadzony przez gminną spółkę;
 3. **rozbudowana infrastruktura rowerowa** – wobec trudności w przemieszczaniu się autem, a także negatywnych konsekwencji transportu samochodowego, będzie zwiększana atrakcyjność alternatywnych, zeroemisyjnych lub niskoemisyjnych sposobów komunikacji, w tym szczególnie komunikacji rowerowej (nowe drogi rowerowe, rozwinięty Sucholeski Rower Gminny),
 4. **wysokiej jakości zasoby przyrodnicze** – środowisko przyrodnicze jest najważniejszym długofalowym priorytetem rozwojowym gminy, która stara się je chronić oraz adaptuje się do globalnych zmian klimatycznych; ograniczana jest emisja zanieczyszczeń do powietrza, powiększane są tereny zieleni, zwiększana powierzchnia biologicznie czynna, ograniczane straty w bilansie wodnym, a społeczna świadomość wpływu człowieka na środowisko – znacznie większa;
 5. **aktywna społeczność lokalna** – mieszkańcy czynnie uczestniczą w życiu społecznym gminy, działają liczne organizacje pozarządowe, jednostki pomocnicze są miejscem wymiany myśli i poglądów na temat rozwoju gminy i miejscowości, a samorząd gminny wspiera finansowo i organizacyjnie lokalną aktywność oraz konsultuje z nią strategiczne decyzje rozwojowe i przestrzenne;
 6. **najbardziej przedsiębiorcza gmina powiatu poznańskiego** – aktywność gospodarcza na obszarze gminy jest ciągle bardzo wysoka, mieszkańców cechuje ponadprzeciętny poziom przedsiębiorczości, a do gminnego budżetu wpływają wyższe dochody podatkowe (PIT, podatek od nieruchomości, od środków transportowych oraz CIT);
 7. **wysoki udział odnawialnych źródeł energii oraz zmniejszenie skali emisji zanieczyszczeń** – energia cieplna w gminie coraz częściej wytwarzana jest ze źródeł odnawialnych lub nieodnawialnych, ale emitujących niewielki poziom zanieczyszczeń (gaz ziemny), mieszkańcy i podmioty gospodarcze oraz publiczne stosują na większą skalę OZE, a budynki są budowane i remontowane w taki sposób, by zachowywały możliwie najniższy poziom strat ciepła;
 8. **komfortowa zabudowa mieszkaniowa** – gmina dostosowuje tempo przyrostu zabudowy mieszkaniowej (poprzez racjonalną politykę przestrzenną) do możliwości infrastrukturalnych i jakości życia obecnych mieszkańców, zwiększając jednocześnie poziom dostępności do wysokiej jakości środowiska i dobrze rozwiniętej infrastruktury technicznej i społecznej;
 9. **rozwinięta infrastruktura społeczna** – rozwój demograficzny gminy wymaga rozbudowy sieci infrastruktury społecznej,

w tym szczególnie związanej z edukacją; gmina wymiennie rozwija system wsparcia usług opieki nad dziećmi do lat 3 oraz wychowania przedszkolnego; rozwój ten dostosowany jest do zmian w strukturze wieku oraz dominujących kierunków migracji i rozwoju demograficznego w

poszczególnych jednostkach pomocniczych; ponadto, gmina Suchy Las rozwija infrastrukturę społeczną, sportową i rekreacyjną, skierowaną do różnych grup społecznych (dzieci, młodzieży, osób pracujących, seniorów) w ramach lokalnych wspólnot sołeckich i osiedlowych;

Wizja rozwoju gminy Suchy Las 2030 – Jak dobrze tu mieszkać!



przebudowany
układ transportowy



szybki i sprawny
transport publiczny



rozbudowana
infrastruktura rowerowa



wysokiej jakości zasoby
przyrodnicze



aktywna społeczność
lokalna



najbardziej przedsiębiorcza
gmina powiatu poznańskiego



większy
udział OZE



komfortowa zabudowa
mieszkaniowa



rozwinięta infrastruktura
społeczna

Kolejnym, po sformułowaniu wizji, ważnym etapem sporządzania strategii rozwoju jest wyznaczenie **celów strategicznych oraz kierunków działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych** (zob. art. 10e ust. 3 pkt 2 i 3 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r.). Jest to etap kluczowy, ponieważ w nim dokonują się istotne wybory strategiczne, zarysowuje się droga jaką musi przejść wspólnota lokalna, by zrealizować wizję rozwoju obszaru, w którym żyje. Cele przy tym mają zawsze układ hierarchiczny, tj. cel niższego

rzędu stanowi część celu wyższego rzędu. W Strategii rozwoju gminy Suchy Las 2030 przyjęto trzy-poziomowy, hierarchiczny układ części postulatywnej (ryc. 6.1). **Cele strategiczne** stanowią będą elementy wizji rozwoju gminy podzielone na dwie główne części: zwiększanie potencjału inwestycyjnego gminy i poprawianie i poziomu życia mieszkańców. Kolejno, na niższym poziomie hierarchicznym określone zostały **kierunki działań** (bardziej skonkretyzowane zamierzenia co do przyszłości).

WIZJA

1. Cel strategiczny

2. Cel strategiczny

3. Cel strategiczny

1.1. Kierunek działań

1.2. Kierunek działań

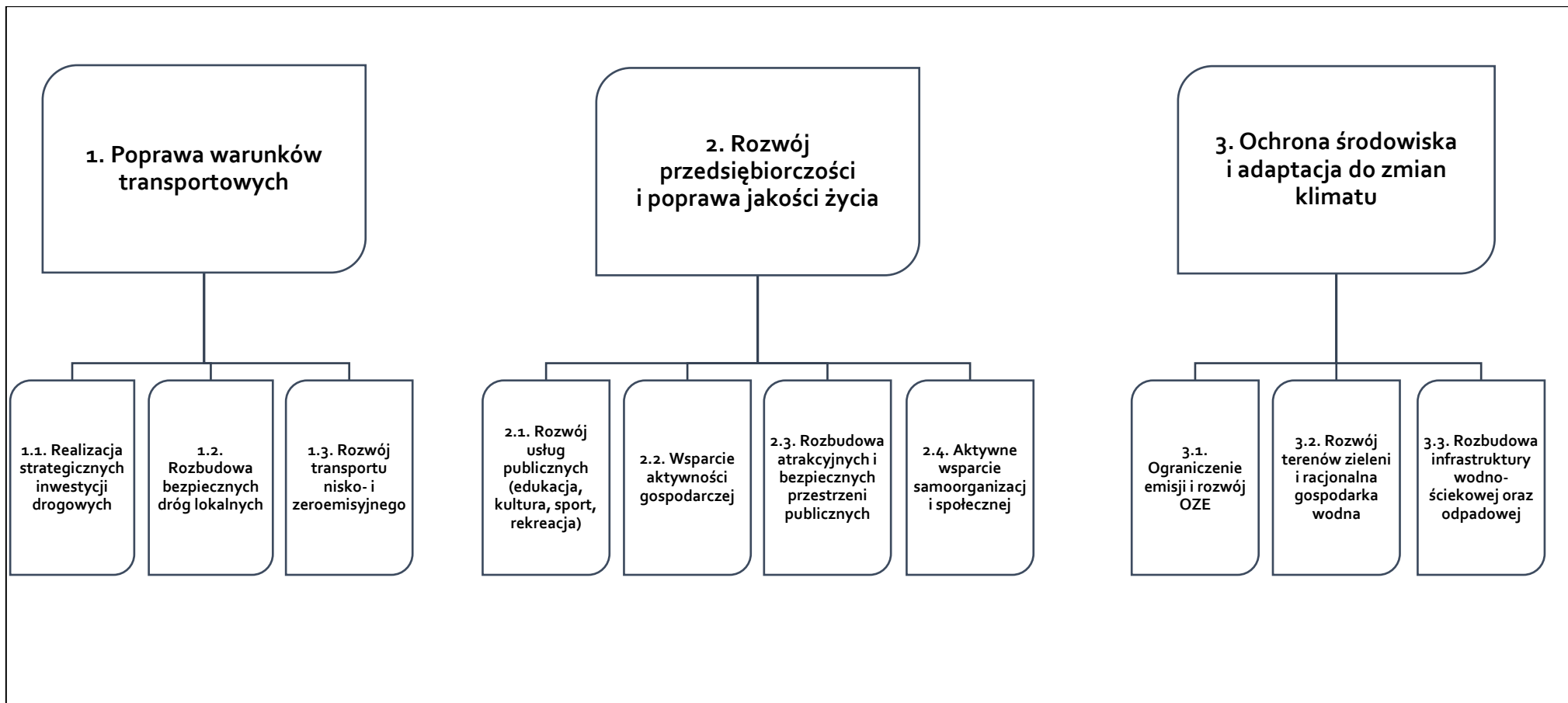
2.1. Kierunek działań

2.2. Kierunek działań

3.1. Kierunek działań

3.2. Kierunek działań

Rycina 6.1. Przyjęty układ hierarchiczny części postulatywnej strategii rozwoju
źródło: opracowanie własne.



Rycina 6.2. Cele strategiczne i kierunki działań gminy Suchy Las do 2030 r.

źródło: opracowanie własne.

W Strategii rozwoju gmin Suchy Las 2030 założono realizację **trzech celów strategicznych oraz jedenastu kierunków działań**. Wpisują się one w opisaną wcześniej wizję rozwoju. Pierwszym ważnym celem strategicznym dla gminy będzie **Prawa warunków transportowych**. Ma on bezpośredni związek ze zdiagnozowanymi wcześniej słabymi stronami. Realizacja tego celu strategicznego powinna uwzględniać zarówno aktywną politykę inwestycyjną gminy Suchy Las w zakresie przebudowy lokalnego układu drogowego, a także partycypację finansową w opracowaniu dokumentacji projektowej dla ważnych ponadlokalnych inwestycji drogowych, za których realizację odpowiadają gminy sąsiednie lub jednostki administracji samorządowej wyższego szczebla (ewentualnie administracji rządowej). Gmina Suchy Las nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać swoich strategicznych problemów komunikacyjnych, dlatego konieczna jest skuteczna współpraca z partnerami zewnętrznymi w zakresie realizacji wymienionych inwestycji. Kierunki działań, które będą realizowane w ramach celu strategicznego nr 1 to:

1.1. Realizacja strategicznych inwestycji drogowych – wśród nich są przede wszystkim: wiadukt w ciągu ul. Sucholeskiej, S11, północno-wschodnia obwodnica Poznania, obwodnica Biedruska, Nowa Obornicka). Inwestycji tych samorząd gminny nie jest w stanie zrealizować samodzielnie. Droga ekspresowa S11 wraz z węzłem Chludowo jest zaplanowana do realizacji w Rządowym Programie Budowy Dróg Krajowych do 2030 r. Obecnie inwestycja jest na etapie wydawania tzw. decyzji środowiskowej, a cały odcinek powinien powstać do 2027 r. Z kolei perspektywa budowy tzw. północno-wschodniej obwodnicy Poznania jest mniej optymistyczna. Pierwszą trudnością jest uzyskanie decyzji środowiskowej, a chyba większą – finansowanie inwestycji (brak w tym momencie decyzji zabezpieczającej środki na jej realizację). Prawdopodobieństwo powstania tej

drogi w horyzoncie 2030 r. jest z pewnością znacznie mniejsze niż w przypadku S11. Z punktu widzenia gminy Suchy Las, ważna jest także lokalizacja odcinka gminnego, możliwie daleko oddalonego od zabudowań mieszkalnych. Dla gminy Suchy Las szczególnie ważne jest rozwiązanie strategicznych problemów transportowych na pograniczu z Poznaniem. Wśród nich istotny jest m.in. wiadukt w ciągu ul. Sucholeskiej, a także Nowa Obornicka i węzeł na obszarze Poznania w okolicach Podolan. Inwestycje te nie są jednak wśród najważniejszych priorytetów inwestycyjnych miasta Poznania. Najbliższa perspektywa strategiczna powinna skupić się na realizacji przynajmniej jednej z tych inwestycji, by móc stopniowo poprawiać sytuację transportową mieszkańców gminy Suchy Las. Ważna w kontekście lokalnej sytuacji transportowej będzie także budowa ronda Perłowa-Sucholeska-Powstańców Wielkopolskich oraz nowej ul. Perłowej aż do ul. Obornickiej, gdzie powstanie nowe rondo zbiorcze. Ta inwestycja ma również charakter strategiczny i będzie realizowana w najbliższym okresie głównie ze środków gminnych. Nie mniej istotne są także problemy transportowe Biedruska. Gmina Suchy Las z własnych środków opracowała koncepcję przebiegu obwodnicy tej miejscowości, która ma powstać w ciągu drogi powiatowej. Niemniej jednak, jako że droga prowadząca przez Biedrusko jest zarządzana przez Zarząd Dróg Powiatowych, czas jej realizacji zależy od możliwości inwestycyjnych samorządu powiatowego.

1.2. Rozbudowa bezpiecznych dróg lokalnych – obok dużych, strategicznych projektów drogowych, ważne jest także inwestowanie w drogi lokalne. Będą one modernizowane i rozbudowywane – wśród nich także fragmenty dawnej drogi krajowej nr 11, a obecnie drogi gminnej. Jednak równie ważnym zadaniem będzie wprowadzanie lokalnych elementów spowalniających ruch w miejscach, które będą szczególnie dotknięte ruchem tranzytowym. Korkowanie się ul.

Obornickiej powoduje zmiany tras przejazdu samochodów, a to z kolei – obciążenie dróg lokalnych, osiedlowych i obniżenie poziomu bezpieczeństwa na tych trasach. Ponadto, oprócz bezpieczeństwa na drogach w Suchym Lesie, ważne w strategii będą także działania zwiększające poziom bezpieczeństwa na drogach w pozostałych miejscowościach, gdzie również (zgodnie z opiniami pojawiającymi się na warsztatach strategicznych) dochodzi do sytuacji wysokiego ryzyka wypadków i kolizji.

1.3. Rozwój transportu nisko- i zeroemisyjnego

– ważnym kierunkiem działań zmieniających praktyki transportowe mieszkańców gminy Suchy Las będzie: rozwój Poznańskiej Kolei Metropolitalnej (w ścisłej współpracy z Metropolią Poznań i gminami tworzącymi stowarzyszenie) oraz transportu autobusowego, rozbudowa sieci dróg rowerowych oraz innych form zeroemisyjnej mobilności mieszkańców. W ciągu najbliższych 10 lat planowana jest modernizacja i rozbudowa odcinka PKM Poznań-Oborniki (przede wszystkim budowa drugiego toru na odcinku obornickim), która pozwoli zwiększyć częstotliwość kursów pociągami do Poznania. Kolejnym ważnym działaniem będzie powstanie nowych przystanków kolejowych (m.in. Suchy Las) wraz ze stworzeniem koncepcji uruchomienia dla ruchu pasażerskiego tzw. towarowej kolejowej obwodnicy Poznania. Ważna dla zwiększenia atrakcyjności transportu kolejowego w gminie Suchy Las będzie decyzja Poznania i PKP co do budowy dodatkowego przystanku w centrum miasta w okolicach Mostu Teatralnego – obecnie ta kwestia nie jest rozstrzygnięta. Gmina Suchy Las tym działaniom będzie sprzyjała. Ponadto, rozwijana będzie także komunikacja autobusowa, która nadal będzie prowadzona przez gminnego przewoźnika w ramach umowy z Poznaniem, który, w ramach porozumienia komunalnego organizuje transport publiczny na terenie gminy Suchy Las. Transport autobusowy będzie na terenie gminy prowadzić także spółka PKS,

której współudziałowcem jest gmina Suchy Las. Kierunek działań 1.3 dotyczy także rozbudowy sieci dróg rowerowych w oparciu o opracowaną na zlecenie samorządu Koncepcję Ścieżek Rowerowych na terenie Gminy Suchy Las tak, by tworzyły niebawem spójny system. Rozwijany będzie także Sucholeski Rower Gminny oraz inne, a także inne formy transportu zeroemisyjnego. Całość zamierzeń transportowych będzie zintegrowana z już zrealizowanymi inwestycjami, w tym szczególnie węzłami przesiadkowymi w Złotnikach, Gołęczewie i Chłudowie.

Drugim ważnym celem strategicznym gminy Suchy Las do 2030 r. będzie **rozwój przedsiębiorczości i poprawa jakości życia**. W celu tym mieści się szereg kierunków działań, które w sposób bezpośredni dotyczą codziennego funkcjonowania mieszkańców i przedsiębiorstw. Wśród kierunków działań realizujących ten cel są:

2.1. Rozwój usług publicznych (edukacja, kultura, sport, rekreacja)

– ważnym filarem realizacji wizji i celu strategicznego „Rozwój przedsiębiorczości i poprawa jakości życia” będzie poprawianie systemu usług społecznych. W najbliższych latach zostanie zrealizowana budowa nowej szkoły podstawowej w Biedrusku wraz z halą sportową oraz miejsce na funkcjonowanie lokalnej biblioteki. Będzie to jedno z najważniejszych zamierzeń inwestycyjnych w najbliższym dziesięcioleciu. Liczba mieszkańców Biedruska zwiększa się z roku na rok, przybywa dzieci, a możliwości obecnej placówki są ograniczone. Budowa nowej szkoły w Złotnikach jest z kolei uzależniona od trendów demograficznych w najbliższych kilku latach, tj. zmian poziomu dzietności i napływu migracyjnego. Gmina będzie aktywnie wspierała oraz dofinansowywała miejsca w niepublicznych żłobkach i przedszkolach. Będzie także kontynuowana działalność samorządowych placówek tego typu. Ważnym działaniem inwestycyjnym będzie także budowa centrum sportowego

z pełnowymiarowym boiskiem piłkarskim oraz inną, sportową infrastrukturą otwartą. Ponadto, planowane jest powstanie Centrum sztuk walki, w związku z aktywną, lokalną działalnością w tym zakresie. Oprócz tych inwestycji, gmina będzie nadal wspierała lokalny sport w formie dotacji, modernizowała/dostosowywała do nowych potrzeb istniejącą infrastrukturę sportową i organizowała działania zwiększające aktywność fizyczną mieszkańców. Aktywne wsparcie zostanie także skierowane w stronę działalności kulturalnych. Główną instytucją świadczącą usługi kulturalne będzie Centrum Kultury i Biblioteka Publiczna w Suchym Lesie. Działalność kulturalna będzie także prowadzona w obiektach w pozostałych miejscowościach (m.in. Dom Osiedlowy w Biedrusku, Stary Bar w Chłudowie, świetlice). Gmina Suchy Las będzie także inwestowała w modernizację i rozbudowę istniejącej infrastruktury rekreacyjnej skierowanej do dzieci i młodzieży (plac zabaw, siłownię zewnętrzne, street workout zone). W najbliższym czasie zbudowana zostanie także nowa świetlica w miejscowości Złotniki Wieś.

2.2. Wsparcie aktywności gospodarczej – ważnym działaniem, które gwarantuje gminie zwrot w uzyskiwanych dochodach z podatków jest tworzenie korzystnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Gmina Suchy Las jest liderem przedsiębiorczości w powiecie poznańskim i tę pozycję powinna utrzymać w ciągu najbliższych 10 lat. Działania strategiczne w tym zakresie obejmą przede wszystkim wspieranie i obsługę podmiotów z branży transportowej, którzy rejestrując swoje siedziby na terenie gminy Suchy Las, wpłacają do lokalnego budżetu rocznie ok. 10 mln zł. Lokalna Agencja Rozwoju Gospodarczego będzie nadal prowadziła działania utrzymujące firmy leasingowe w gminie Suchy Las. Gmina będzie także wspierała tworzenie nowych przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim działających w sektorze wysokich technologii. W okresie realizacji obecnej strategii, zostanie wykonana analiza

zasadności prywatyzacji spółki GCI, zarządzającej gminną infrastrukturą teleinformatyczną. Ponadto, gmina będzie prowadziła działania zmierzające do uzbrajania terenów aktywizacji gospodarczej, co zwiększy atrakcyjność inwestycyjną terenów przeznaczonych w dokumentach przestrzennych pod działalność gospodarczą.

2.3. Rozbudowa atrakcyjnych i bezpiecznych przestrzeni publicznych – to kierunek działań polegający m.in. na budowie gminnego systemu monitoringu poprzez uzupełnienie brakujących elementów i integrację kamer istniejących i planowanych do instalacji. Jest to działanie zbieżne z rekomendacjami sporej grupy osób, uczestniczących w warsztatach konsultacyjnych (zob. wyniki warsztatów strategicznych, zamieszczone w raporcie diagnostycznym). Ponadto, kolejnym działaniem, które realizuje ten cel będzie powstanie nowych otwartych terenów zieleni w Suchym Lesie i obiektów sportowo-rekreacyjnych. Modernizowane będą także mniejsze przestrzenie publiczne w pozostałych miejscowościach (tereny rekreacyjne, sportowe, drogi rowerowe). Powstałe lub zmodernizowane w ramach tego celu przestrzenie publiczne będą miejscem integracji społecznej mieszkańców i przestrzenią spędzania czasu wolnego.

2.4. Aktywne wsparcie samoorganizacji społecznej – gmina będzie kontynuowała dobrze ocenianą politykę wsparcia lokalnych organizacji. Głównym narzędziem prowadzenia polityki wsparcia będzie Program pobudzania aktywności obywatelskiej, polegający na wsparciu gminnych jednostek pomocniczych w realizacji priorytetowych inwestycji lokalnych. Ponadto, gmina utworzy i będzie rozwijała Budżet Obywatelski, który zwiększy poziom aktywności mieszkańców dzięki wprowadzeniu mechanizmu konkurencji o środki na inwestycje z budżetu gminy. Gmina będzie także nadal wspierała (o czym wspomniano wcześniej) prężnie działające organizacje

pozarządowe, zajmujące się m.in. kulturą, sportem, rekreacją, edukacją ekologiczną (w ramach programów wsparcia organizacji pozarządowych). Kontynuowane będą także działania w ramach tzw. inicjatywy lokalnej. Gmina będzie także w ramach opracowywania dokumentów, programów, polityk, przeprowadzała szerokie konsultacje społeczne, które będą aktywizowały nie tylko lokalnych liderów, ale również włączyły w proces podejmowania publicznych decyzji mieszkańców, którzy dotąd nie brali w tym procesie udziału. Gmina będzie także kontynuowała akcje społeczne, szczególnie skupione wokół spraw środowiskowych, kulturalnych i sportowych.

Trzecim celem strategicznym jest **ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu**. Zmiany środowiskowe, które obserwujemy zarówno w skali globalnej jak i lokalnej, rodzą konieczność podniesienia jakości zasobów przyrodniczych i ich ochrony. Ponadto, w związku z nieuchronnością niektórych procesów niesterowalnych przez człowieka, działania gminy będą dotyczyły także adaptacji do zmieniających się warunków klimatycznych i konsekwencji tych zmian. Tym działaniom sprzyjać będzie duża liczba zewnętrznych programów dofinansowujących transformację energetyczną oraz poprawę jakości środowiska przyrodniczego. Zarówno w Umowie Partnerstwa, jak i w strategiach rozwoju kraju, województwa wielkopolskiego i Metropolii Poznań priorytetowo traktuje się sprawy środowiska przyrodniczego. To z kolei powoduje, że gmina Suchy Las będzie mogła pozyskać na przedsięwzięcia realizowane w ramach tego celu strategicznego znaczne zewnętrzne środki finansowe.

3.1. Ograniczenie emisji i rozwój OZE – jednym z ważniejszych problemów wpływających na jakość życia mieszkańców jest zanieczyszczenie powietrza. Pokazują to wyniki badań jakościowych i ilościowych, potwierdzające, że szczególnie w sezonie zimowym jakość powietrza jest istotną słabą

stroną gminy. Przyczyną obniżającego się poziomu jakości powietrza jest głównie tzw. niska emisja, czyli skutki wytwarzania energii cieplnej w domach z wykorzystaniem pieców na paliwa stałe. Ponadto ważnym zagrożeniem zdiagnozowanym w otoczeniu są zmiany klimatu i konieczność dokonania przez Polskę transformacji energetycznej. Alternatywą wobec źródeł tradycyjnych (szczególnie paliw stałych) są gaz ziemny (źródło nieodnawialne, ale emitujące znacznie mniej zanieczyszczeń niż paliwa stałe), a przede wszystkim odnawialne źródła energii. W związku z tym, działania gminy będą zmierzały do wymiany źródeł ciepła na mniej emisyjne. W ramach tego celu, realizowany będzie program wymiany źródeł ciepła w budynkach komunalnych. Ponadto, gmina będzie prowadziła punkt informacyjny programu „Czyste Powietrze” i zachęcała do składania wniosków. Gmina będzie także nadal utrzymywała i rozwijała system monitoringu jakości powietrza i będzie aplikowała o środki zewnętrzne na programy wymiany źródeł ciepła na źródła odnawialne, w tym przede wszystkim panele fotowoltaiczne. Zasadą rozwoju infrastruktury publicznej będzie także obniżenie strat ciepła i wzrost efektywności energetycznej poprzez realizację projektów termomodernizacji. Z kolei budowa nowych obiektów publicznych będzie wiązała się z uwzględnieniem w projekcie roli źródeł odnawialnych i nisko- lub zeroemisyjnej infrastruktury.

3.2. Rozwój terenów zieleni i racjonalna gospodarka wodna – gmina Suchy Las, jako teren podlegający procesom suburbanizacji będzie prowadziła politykę planistyczną ograniczającą skalę nadmiernego rozlewania się zabudowy (z uwzględnieniem uzyskanego już prawa własności do dysponowania nieruchomością w określony sposób). Wynika to ze zdiagnozowanych oczekiwań społecznych oraz słabych stron, polegających na relatywnie rozproszony zabudowie, generującej nadmierny ruch samochodowy. Celem

zahamowania tempa procesu suburbanizacji będzie ochrona terenów otwartych, gruntów rolnych i obszarów leśnych. Ponadto, gmina Suchy Las będzie kontynuowała działania zmierzające do zwiększania powierzchni biologicznie czynnej – poprzez nowe nasadzenia, zwiększanie bioróżnorodności na gminnych terenach zieleni, a także regulacje planistyczne, zwiększające poziom minimalnej powierzchni biologicznie czynnej na działkach budowlanych. W okresie realizacji strategii powstaną także nowe, uporządkowane tereny zieleni w gminie (m.in. za Kościołem pw. Najświętszego Serca Pana Jezusa oraz pomiędzy ulicami Borówkową, Nizinną i Promienistą w Suchym Lesie), na których zostaną zrealizowane nowe nasadzenia, uzupełniające istniejącą zielenią wraz z elementami małej architektury. Adaptacja do zmian klimatu oznacza także konieczność rozwoju przedsięwzięć ograniczających straty w bilansie wodnym i przeciwdziałania zjawiskom suszy. Przedsięwzięcia te będą dotyczyły zwiększania poziomu retencji wodnej i budowy elementów systemu kanalizacji deszczowej, ale także wspierania i realizacji projektów tzw. małej retencji. Przy okazji inwestycji publicznych, realizowanych z budżetu gminy, rozwiązania projektowe będą uwzględniały konieczność zachowania powierzchni biologicznie czynnej i umiejętnego gospodarowania zasobami wodnymi.

3.3. Rozbudowa infrastruktury wodno-ściekowej oraz odpadowej – gmina Suchy Las posiada ciągle pewne braki w dostępności do podstawowej infrastruktury (wodociąg, kanalizacja). Konieczne w najbliższych latach będą także inwestycje związane z modernizacją sieci oraz budową kolektorów zbiorczych. W strategii zakłada się więc rozbudowę i modernizację sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, a także adaptację do tych zmian oczyszczalni ścieków i ujęć wody (z możliwością połączenia dwóch odrębnych aglomeracji ściekowych zlokalizowanych w zachodniej części gminy). Działania inwestycyjne w tym zakresie

prowadzić i realizować będzie głównie Aquanet S.A., czyli podmiot, w którym gmina Suchy Las posiada akcje i jest jego częściowym właścicielem. Gmina będzie także realizować przedsięwzięcia związane z gospodarką odpadami komunalnymi. Nie zakłada się jednak strategicznych zmian w tym sektorze. Aktualna sytuacja w zakresie odbioru i transportu odpadów komunalnych, bazująca na tzw. modelu in-house wydaje się na ten moment najbardziej optymalna z punktu widzenia kosztów i przewidywalności systemu. Sektor gospodarowania odpadami komunalnymi jest jednak jednym z najbardziej nieprzewidywalnych, co sprawia, że będzie on musiał być na bieżąco monitorowany, szczególnie w kontekście zmian organizacyjnych związanych z likwidacją związku GOAP, do którego gmina Suchy Las należała do 2013 r., a który skupia jednostki zagospodarowujące swoje odpady w instalacji termicznego przekształcania odpadów komunalnych w Poznaniu, a także ogólnopolskich zmian prawnych. Ważnym działaniem w nadchodzącym okresie strategicznym będzie zwiększenie poziomu zbiórki selektywnej recyklingu odpadów komunalnych – w tym zakresie będą prowadzone działania informacyjne i edukacyjne, skierowane do mieszkańców i właścicieli nieruchomości.

7 Model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz rekomendacje dla polityki przestrzennej

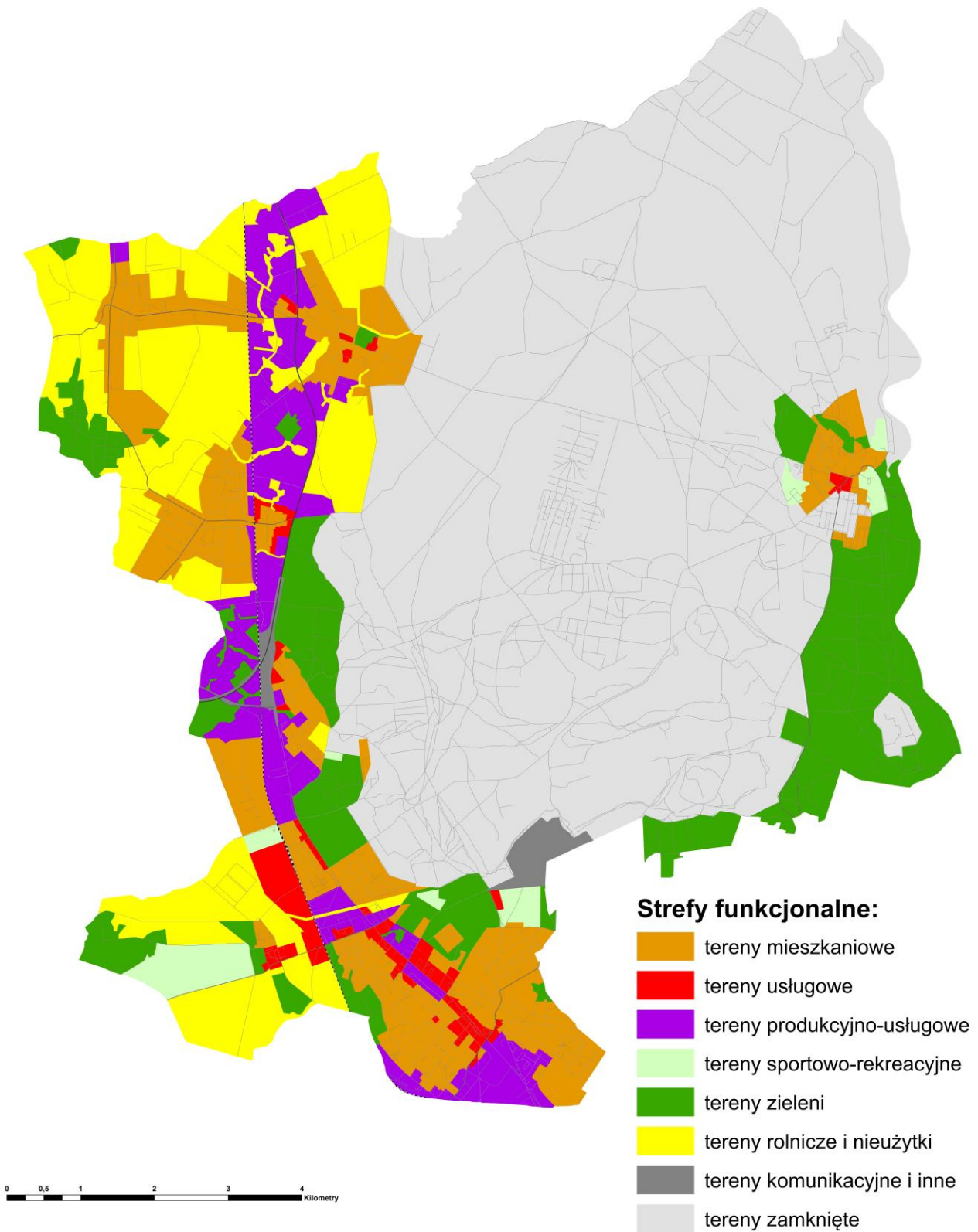
Model struktury funkcjonalno-przestrzennej jest nowym elementem strategii rozwoju, wprowadzonym jesienią 2020 r. Zgodnie z zamiarem jego twórców, ma on być łącznikiem między systemem planowania strategicznego oraz systemem planowania przestrzennego. Jak twierdzą autorzy podręcznika opisującego reguły opracowania strategii rozwoju gminy, „Model stanowi ilustrację założeń ukierunkowanej terytorialnie polityki rozwoju lokalnego. Przedstawia długookresową strategiczną wizję rozwoju gminy, wynikającą z uwarunkowań związanych z jej położeniem, trendami rozwojowymi (zarówno globalnymi, np. demograficznymi, klimatycznymi czy technologicznymi, jak i specyficznymi dla gminy) oraz kierunki zmian oczekiwanych w wyniku realizacji strategii. Prezentuje cele jakościowe i ilościowe w kontekście przestrzennym.”

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, model struktury funkcjonalno-przestrzennej jest elementem obowiązkowym również dla strategii rozwoju kraju, województwa oraz strategii rozwoju ponadlokalnego, a na poziomie gminnym powinno się ustalenia wyrażane w modelach wyższych szczebli terytorialnych uwzględniać. Niestety na żadnym z wyższych poziomów terytorialnych, istotnych dla gminy Suchy Las (kraj, województwo wielkopolskie, miejski obszar funkcjonalny Poznań), nie opracowano dokumentów strategicznych wg nowych reguł. W związku z tym model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy Suchy Las uwzględnia elementy lokalnej polityki rozwojowej w ujęciu przestrzennym. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy Suchy Las powstawał w kilku etapach, obejmujących:

1. **analizę kluczowych uwarunkowań rozwojowych**, która została zawarta w raporcie diagnostycznym, który jest załącznikiem do projektu strategii,
2. **określenie zmian funkcjonalno-przestrzennych w gminie**, tj. przedstawionych w formie kartograficznej, docelowych funkcji dla poszczególnych obszarów gminy w podziale na: tereny mieszkaniowe, tereny usługowe, tereny produkcyjno-usługowe, tereny sportowo-rekreacyjne, tereny zieleni, tereny rolnicze i nieużytki, tereny zamknięte, tereny komunikacyjne i inne,
3. **ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w gminie**, wynikające z ustaleń Strategii.

Analizę kluczowych uwarunkowań rozwojowych gminy przedstawiono w raporcie diagnostycznym. Zawarto w nim także opracowania kartograficzne pokazujące strukturę przestrzenną: form pokrycia terenu, zasobów przyrodniczych, obszarów ochrony przyrody, zabudowy i podstawowych funkcji. Zamieszczone w opracowaniu diagnostycznym mapy wraz z analizami ilościowymi oraz jakościowymi stanowiły podstawę określenia ustaleń modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, które zostaną opisane.

Kierunki zmian funkcjonalno-przestrzennych w gminie Suchy Las przedstawiono na rycinie 7.1. Ich obraz jest rezultatem prac diagnostycznych oraz dotychczasowych ustaleń i kierunków polityki przestrzennej gminy Suchy Las. W opracowaniu kierunków zmian funkcjonalno-przestrzennych wykorzystano w dużym stopniu z ustaleń studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy.



Rycina 7.1. Kierunki zmian funkcjonalno-przestrzennych w gminie Suchy Las
źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze ustalenia związane z polityką przestrzenną i kierunkami zmian funkcjonalno-przestrzennych opisano w kilku punktach.

- **W modelu wprowadzono podział na 8 podstawowych funkcji**, tj.: tereny mieszkaniowe, tereny usługowe, tereny produkcyjno-usługowe, tereny sportowo-rekreacyjne, tereny zieleni, tereny rolnicze i nieużytki, tereny zamknięte, tereny komunikacyjne i inne.
- **Funkcję terenu wprowadzoną na danym obszarze należy traktować jako dominującą, a nie jedyną** – model struktury funkcjonalno-przestrzennej ma charakter ogólny i w zgeneralizowanej formie pokazuje kierunki rozwoju przestrzennego. Oznacza to, że może zajść sytuacja, w której np. na terenach mieszkaniowych pojawia się funkcja usługowa, a na terenach zieleni – funkcja sportowo-rekreacyjna. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej pokazuje bowiem tylko ogólne, dominujące kierunki zmian, a nie ich szczegółowy opis,
- **Do terenów mieszkaniowych** przypisano te, które w kierunkach zagospodarowania przestrzennego gminy (studium) mają przypisaną funkcję mieszkaniową (jednorodziną lub wielorodzinną). Występują one w obszarach o w pełni wykształconej, zwartej strukturze funkcjonalno-przestrzennej. Największe zagęszczenie terenów z tą funkcją występuje w południowej części gminy (przede wszystkim Suchy Las i Złotniki) i nie wykraczają one poza wyraźnie ukształtowane struktury istniejących miejscowości. Z kolei w północnej części gminy (przede wszystkim Chludowo, Zięlątkowo, Gołęczewo) zakłada się znacznie mniejszą intensywność zabudowy mieszkaniowej i większą ochronę gruntów rolnych w związku z funkcjonalnym

charakterem tych miejscowości oraz rekomendacjami artykułowanymi przez mieszkańców. Główną rekomendacją szczegółową w zakresie funkcji mieszkaniowej jest ograniczenie jej rozpraszania, tzn. lokalizowania poza obszarami o w pełni wykształconej zwartej strukturze przestrzennej.

- **Do terenów usługowych** przypisano tereny ustalające w studium funkcję usługową (w tym także usług publicznych). Wśród nich są przede wszystkim znaczne tereny wzdłuż ul. Obornickiej oraz w centrach poszczególnych miejscowości lub osiedli. Tereny usługowe występują także dość często jako funkcja towarzysząca funkcji mieszkaniowej. Lokalizacja nowych obszarów usługowych powinna uwzględniać ich dobrą dostępność komunikacyjną, w tym bliski dystans do terenów mieszkaniowych. Przykładem takiej lokalizacji jest nowa szkoła w Biedrusku, planowana do realizacji w centralnej części miejscowości. Tereny usługowe są głównymi generatorami ruchu i ich lokalizacja ma duże znaczenie dla lokalnego układu transportowego.
- **Do terenów produkcyjno-usługowych** przypisano tereny określane tak w studium, a występujące głównie w południowej części gminy (pogranicze Suchego Lasu i Poznania) oraz wzdłuż linii kolejowej, ul. Obornickiej oraz drogi ekspresowej i krajowej nr 11. Budowa węzła Chludowo może w przyszłości poszerzyć tereny produkcyjno-usługowe, jednak z decyzją o ich delimitacji należy się wstrzymać do czasu ostatecznego potwierdzenia lokalizacji węzła oraz zaprojektowania układu transportowego wokół niego.
- **Do terenów sportowo-rekreacyjnych** przypisano tereny ustalające w studium

funkcję US – usług sportu (publiczne i prywatne), a także UO/KF – tereny edukacji publicznej, kultury i kultury fizycznej. Obszary z tej kategorii występują w Biedrusku, w Suchym Lesie (3 główne tereny: w części zachodniej – okolice miejscowości Złotniki Wieś, wschodniej – między terenem ZZO a zabudową jednorodziną na osiedlu Suchy Las Wschód i centralnej – w sąsiedztwie przystanku kolejowego Złotniki).

- Do **terenów zieleni** przypisano obszary cenne przyrodniczo, fragmenty lokalnych i regionalnych korytarzy ekologicznych oraz lasy i znaczną część terenów zadrzewionych (głównie wschodnia część gminy wzdłuż rzeki Warty, tereny położone wzdłuż granicy poligonu wojskowego oraz obszary w zachodniej części, w pobliżu granicy z gminą Rokietnica),
- Do **terenów rolniczych i nieużytków** przypisano obszary, które uzyskały taką funkcję w kierunkach rozwoju przestrzennego, zapisanych w studium – dominują one głównie w północnej części gminy. Zakłada się, że w tej części gminy będzie nadal dominować funkcja rolnicza i rozwój zabudowy będzie obejmował lokalizację budynków w ramach obszarów o w pełni wykształconej, zwartej strukturze funkcjonalno-przestrzennej.
- Do **terenów zamkniętych** włączono tereny jednostki wojskowej i poligonu w Biedrusku.
- Do **terenów komunikacyjnych i innych**, włączono teren istniejącego węzła drogi S11 i ul. Obornickiej oraz teren Zakładu Zagospodarowania Odpadów przy granicy z Poznaniem.
- W oparciu o Bazę Danych Obiektów Topograficznych przedstawiono (jako tło) układ transportowy w gminie.

8 Obszary strategicznej interwencji

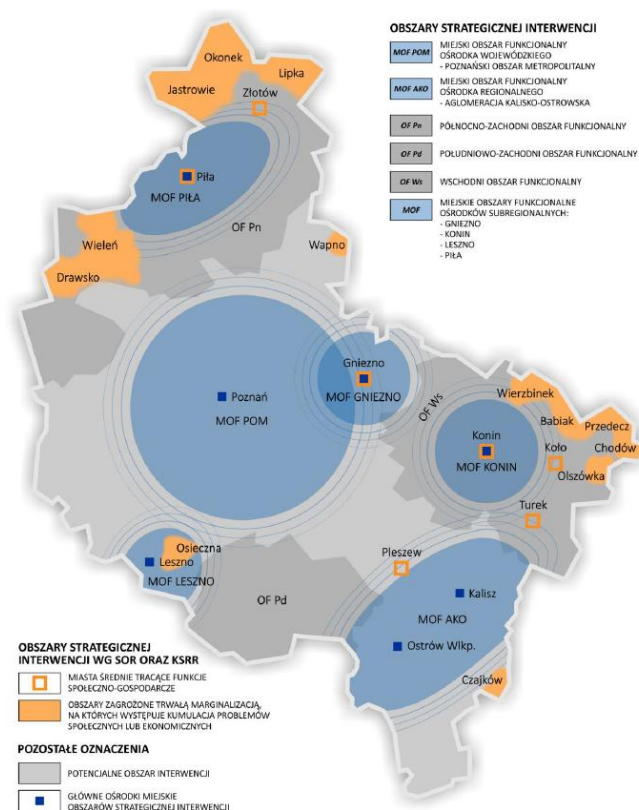
Obszar strategicznej interwencji (OSI) to (zgodnie z Ustawą a zasadach prowadzenia polityki rozwoju) „określony w strategii rozwoju obszar o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych, lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych czy przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do którego jest kierowana interwencja publiczna łącząca inwestycje, w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne albo w zasoby ludzkie, finansowane z różnych źródeł, czy też rozwiązania regulacyjne”. OSI są obszarami w sensie geograficznym, czyli powinny mieć swoją lokalizację. Można wyróżnić OSI na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym.

OSI na poziomie krajowym określone są jako OSI państwa, a ich delimitacja wynika z założeń Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR). Dokumenty te określają następujące rodzaje OSI państwa:

- miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze,
- obszary zagrożone trwałą marginalizacją,
- Polska Wschodnia,
- Śląsk.

Gmina Suchy Las nie jest objęta zasięgiem żadnego OSI państwa.

Drugą grupę stanowią OSI na poziomie regionalnym. Zostały one wskazane w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 r. oraz Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego 2020+ (zob. ryc. 8.1). Wśród nich jest Miejski Obszar Funkcjonalny Poznański Obszar Metropolitalny (MOF POM), w którym znajduje się gmina Suchy Las.



Rycina 8.1. Obszary strategicznej interwencji w Wielkopolsce o indykatywnym zasięgu

źródło: Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 r.

Wśród najważniejszych kierunków działań przewidzianych dla MOF POM w Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego są:

- budowanie atrakcyjnego wizerunku POM wśród inwestorów i turystów oraz działania na rzecz wzrostu atrakcyjności osiedleńczej wśród kadry wysoko wykwalifikowanej,
- podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej jako jednego z elementów kształtujących aktywność gospodarczą i konkurencyjność,
- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw, przedsiębiorstw sektora telekomunikacyjnego, m.in. przez doradztwo, działania sieciujące i kooperację,

- wsparcie procesów rozwojowych przedsiębiorstw i/lub ich pracowników,
 - rozwój sektora badawczo-rozwojowego (B+R), w tym rozwój infrastruktury B+R, wsparcie w realizacji innowacyjnych projektów badawczo-rozwojowych poznańskich uczelni, instytutów badawczych i jednostek naukowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw, zwiększenie efektywności kapitałowej opracowań innowacyjnych przez komercjalizację wiedzy i technologii oraz ich implementowanie do gospodarki regionalnej,
 - rozwój instytucji otoczenia biznesu, współpracy sieciowej,
 - ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego, wyrównywanie dostępu do dóbr i usług kultury, m.in. przez inwestycje w infrastrukturę kultury i poprawę warunków jej funkcjonowania,
 - poprawa dostępności komunikacyjnej przez rozwój infrastruktury transportowej, utworzenie efektywnego systemu komunikacyjnego, w tym rozbudowa Poznańskiej Kolei Metropolitalnej (m.in. w układzie pierścieniowym), poznańskiego węzła kolejowego (w tym usunięcie wąskiego gardła na odcinku Poznań Wschód – Poznań Główny; budowa dodatkowego korytarza kolejowego), budowa północno-wschodniej obwodnicy Poznania, inwestycje dotyczące ulicy Obornickiej w Poznaniu i Suchym Lesie, budowa/modernizacja dróg (m.in. S 5, S 11, DK nr 92, DW nr 430, nr 434),
 - rozbudowa i integracja transportu zbiorowego w oparciu o partnerstwa międzygminne, powiatowo-gminne o charakterze pozamiejskim i innymi poziomami samorządu terytorialnego w obszarze metropolitalnym oraz zmniejszenie jego emisyjności,
 - zapobieganie kongestii na drogach POM przez rozbudowę bezkolizyjnego układu drogowego, budowę mostów i wiaduktów, węzłów przesiadkowych,
 - zagęszczenie sieci dróg i ścieżek rowerowych, ze szczególnym uwzględnieniem łączenia odcinków już istniejących, w tym pomiędzy sąsiadującymi jednostkami samorządu terytorialnego,
 - wsparcie kształtowania zielonego pierścienia POM w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom suburbanizacji,
 - ograniczenie niskiej emisji z sektora bytowo-komunalnego i negatywnego wpływu zanieczyszczeń powietrza na zdrowie i życie mieszkańców, wdrożenie programów poprawy efektywności energetycznej budynków,
 - działania na rzecz racjonalnej gospodarki odpadami – promowanie transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym,
 - zwiększenie zdolności retencyjnej POM i zagospodarowanie wód opadowych,
 - promocja i wsparcie inicjatyw obywatelskich oraz kontynuacja procesów włączania organizacji pozarządowych, partnerów społeczno-gospodarczych do prac programowych w rozwoju ZIT MOF Poznania,
 - przeciwdziałanie chaotycznej suburbanizacji w zakresie budownictwa mieszkaniowego,
 - koordynowanie polityk przestrzennych samorządów lokalnych POM oraz wsparcie rozwoju nowoczesnych usług, w tym e-usług (np. Metropolitalna Platforma Danych, Metropolitalny System Informacji Przestrzennej).
- Realizacja założonych kierunków interwencji dla MOF POM będzie w pierwszej kolejności zadaniem dla Stowarzyszenia Metropolia Poznań, którego gmina Suchy Las jest członkiem, a także,

w dalszej kolejności – dla samej gminy. Pozytywne z lokalnego punktu widzenia jest ujęcie w kierunkach działań MOF POM priorytetów drogowych i transportowych gminy Suchy Las i północnej części strefy podmiejskiej Poznania.

Regulacje opisujące strategie rozwoju gmin dają możliwość wprowadzenia obszarów strategicznej interwencji w skali lokalnej. Jednak po analizie zróżnicowania przestrzennego sytuacji problemowych lub pozytywnych, wymagających zwiększonej aktywności ze strony samorządu, zdecydowano nie wyznaczać obszarów strategicznej interwencji kluczowych dla gminy, o których mowa w art. 10e ust. 3 pkt 6 Ustawy o samorządzie gminnym. Problemy rozwojowe gminy Suchy Las, szeroko opisane w raporcie diagnostycznym i podsumowane w rozdziale 4 i 5 niniejszego opracowania, pokazują, że trudno jest jednoznacznie i z całą pewnością wskazać obszar lub obszary, w których wymienione problemy się koncentrują. Kluczowe mocne i słabe strony gminy zaznaczają się w co najmniej kilku miejscach, a najważniejsze z nich (związane z transportem i infrastrukturą drogową) są odczuwane przez mieszkańców wszystkich miejscowości.

9 System realizacji strategii, ramy finansowe i źródła finansowania

Każda, nawet najlepiej napisana strategia rozwoju musi posiadać dobrze zorganizowany system wdrażania. W przypadku gminy Suchy Las będzie to system przedstawiony na ryc. 9.1. Hierarchiczny układ celów będzie skonkretyzowany w ramach bardziej szczegółowego **planu działań**. Zakłada się, że plan działań będzie obejmował konkretyzację realizacji kierunków działań. Plan ten nie musi przyjmować formy długiego raportu tekstowego. Powinien przede wszystkim zawierać listę przedsięwzięć i projektów do realizacji, które przyczynią się do osiągnięcia postawionych kierunków działań, a także odpowiedzialność za ich realizację przepisaną do konkretnej jednostki organizacyjnej gminy Suchy Las lub stanowiska pracy. **Plan działań będzie sporządzany dla okresu trzyletniego**, przy czym corocznie w oparciu o monitoring realizacji strategii (opisany w kolejnym rozdziale) będzie dokonywana jego aktualizacja wraz z przesunięciem o rok horyzontu czasowego. Oznacza to, że **plan działań będzie tzw. dokumentem „kroczącym”**. Pierwszy plan działań powinien być opracowany w ciągu pierwszych 6 miesięcy od daty uchwalenia strategii rozwoju.

Efektom opracowania planu w przypadku działań inwestycyjnych będzie lista projektów i przedsięwzięć, które zostaną wprowadzone do **wieloletniej prognozy finansowej** (która jest także dokumentem „kroczącym”). Na etapie konkretyzacji planu działań sporządzane będą także operaty szacunkowe, które pozwolą określić skalę wydatków niezbędnych do realizacji danego przedsięwzięcia lub projektu. Wieloletnia prognoza finansowa jest dokumentem wynikającym z przepisów prawnych dotyczących finansów publicznych, więc jego struktura i budowa nie wymaga opisu i konkretyzacji w tym dokumencie.

Ostatnim etapem wdrażania strategii będzie wprowadzanie przedsięwzięć inwestycyjnych do

budżetu gminy. Będzie to finalna faza przed realizacją przedsięwzięcia, które docelowo zbliży gminę do osiągnięcia kierunku działań, a tym samym także celu strategicznego i wizji rozwoju.



Rycina 9.1. Dokumenty i opracowania prowadzące do wdrażania strategii rozwoju

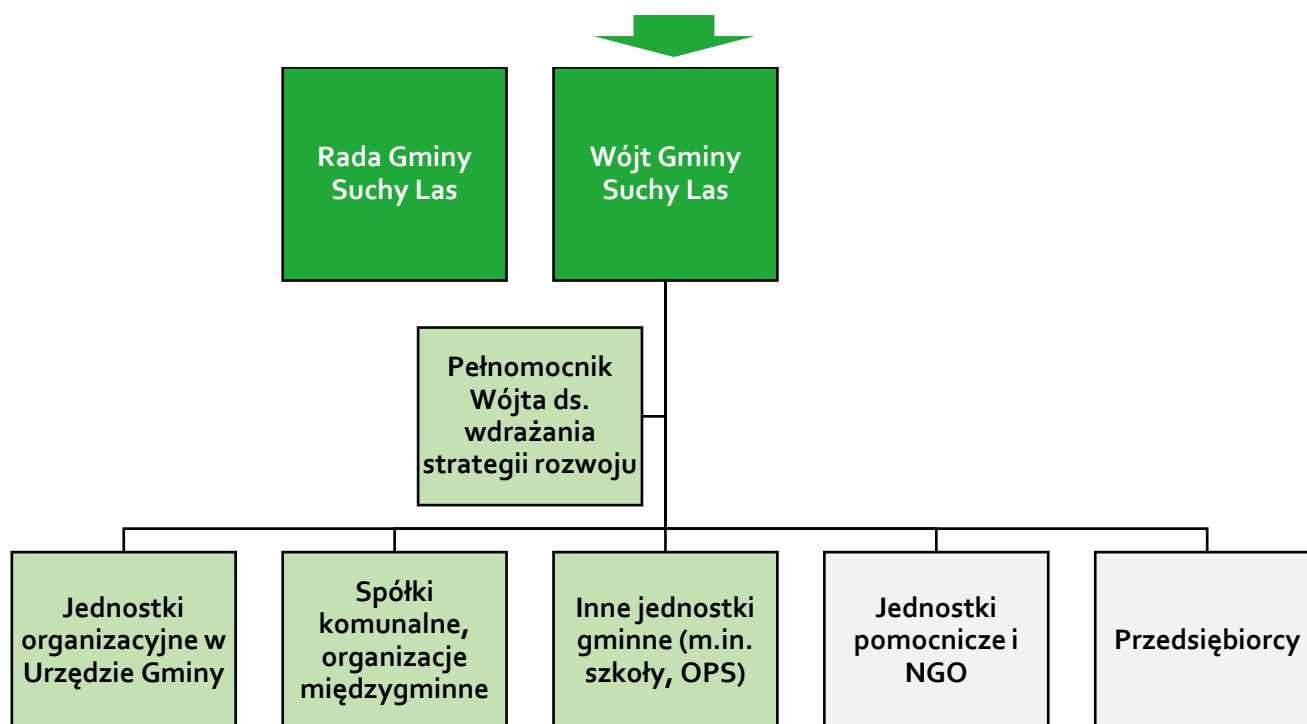
źródło: opracowanie własne.

Strukturę podmiotów uczestniczących w procesie wdrażania strategii rozwoju przedstawiono na ryc. 9.2. Za wdrażanie celów określonych w dokumencie odpowiadać będą przede wszystkim władze lokalne, tzn. wybieralni przedstawiciele mieszkańców (Wójt oraz Rada Gminy Suchy Las). Organ wykonawczy w gminie (Wójt) w celu kierowania działaniami strategicznymi powoła swojego **pełnomocnika ds. wdrażania strategii rozwoju** (funkcja przypisana do jednego z obecnych stanowisk w Urzędzie Gminy) oraz **zespół, który będzie odpowiadał za realizację poszczególnych przedsięwzięć**. Rolą pełnomocnika będzie

organizowanie spotkań, podczas których będą podejmowane decyzje strategiczne, monitorowanie procesu osiągania kierunków działań oraz opracowywanie planu działań i koordynowanie jego implementacji do wieloletniej prognozy finansowej oraz budżetu. Pełnomocnik wójta będzie w realizacji swoich zadań współpracował z pozostałymi podmiotami zaangażowanymi w proces wdrażania dokumentu. Wśród nich są wydziały Urzędu Gminy Suchy Las, spółki komunalne, organizacje międzygminne, których członkiem jest gmina Suchy Las i inne jednostki gminne (np. szkoły, przedszkola, instytucje kultury,

sportowe i in.). W pracach wdrażających strategię będą także uczestniczyć przedstawiciele jednostek pomocniczych (sołectw i zarządów osiedli), organizacji społecznych, a także przedsiębiorcy. Nade wszystko, każdy z wymienionych podmiotów (a szczególnie Wójt oraz Rada Gminy) będzie regularnie sondował opinię mieszkańców w zakresie realizowanych przedsięwzięć i podejmował decyzje strategiczne akceptowalne dla możliwie szerokiego spektrum wspólnoty lokalnej oraz włączał lokalną społeczność w proces podejmowania decyzji strategicznych.

Mieszkańcy



Rycina 9.2. Struktura podmiotów uczestniczących w podejmowaniu i realizacji decyzji strategicznych

źródło: opracowanie własne.

	Osoby z mandatem pochodzącym z wyboru mieszkańców, uprawnione do podejmowania decyzji strategicznych
	Osoby realizujące decyzje strategiczne
	Partnerzy w realizacji i podejmowaniu decyzji strategicznych

Osiągnięcie celów strategicznych oraz kierunków działań, a także realizacja kluczowych działań będą uzależnione od możliwości finansowych gminy Suchy Las oraz innych podmiotów działających na obszarze gminy. Ogólnym problemem jednostek samorządu terytorialnego w Polsce jest permanentne niedofinansowanie. Wobec bardzo dużej liczby zadań własnych, które gminy realizują, możliwości wynikające z dochodów lokalnych są niewielkie. Podstawą finansowania przedsięwzięć i działań strategicznych będą dochody własne gminy Suchy Las (tab. 9.1). W okresie ostatnich 10 lat wzrosły one z ok. 75 do 133 mln zł. To bardzo duży, wręcz skokowy wzrost (+78%),

jednak towarzyszył mu także istotny wzrost wydatków budżetowych ogółem (+46%). Kluczowe dla oceny trendów finansowych gminy jest jednak porównanie dochodów i wydatków bieżących. W okresie 2011-2020 dochody bieżące wzrosły o ok. 103% do poziomu ponad 173 mln zł. Z kolei wydatki bieżące wzrosły w tym samym okresie o ok. 110% (do ok. 143 mln zł). Wynik bieżący (często określany jako miara możliwości inwestycyjnych gminy, która jest obliczana jako różnica między dochodami bieżącymi i wydatkami bieżącymi) oscylował w ostatnich latach w okolicach 30 mln zł i prawdopodobnie średnia dla okresu 2021-2030 może kształtować się w tych granicach.

Tabela 9.1. Wybrane miary budżetu gminy Suchy Las z okresu 2011-2020 [mln zł]

Wskaźnik finansowy	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
dochody ogółem	90,1	90,8	93,1	106,1	115,1	121,4	135,2	145,9	162,8	196,6
dochody własne	74,9	73,9	73,6	83,9	90,9	89,3	99,2	105,3	110,6	133,1
dochody majątkowe	4,6	3,5	3,1	9,0	10,2	4,4	5,7	7,2	3,8	23,1
dochody bieżące	85,5	87,3	90,1	97,2	104,9	117,0	129,5	138,6	159,0	173,4
wydatki ogółem	121,2	102,2	91,6	102,6	106,3	121,1	132,6	148,2	203,7	176,6
wydatki bieżące	68,1	74,0	75,0	79,0	83,1	95,9	102,5	110,1	129,9	142,9
wynik bieżący	17,4	13,3	15,0	18,2	21,8	21,1	26,9	28,5	29,1	30,6
wydatki majątkowe inwestycyjne	51,7	27,9	16,5	23,3	23,2	25,0	29,8	38,0	73,2	33,7

źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS i Ministerstwa Finansów.

Dane pokazujące poziom wydatków majątkowych inwestycyjnych odbiegają od kwoty wyniku bieżącego, ponieważ mogą być one finansowane ze zobowiązań (emisja obligacji, kredyty), ze środków zewnętrznych (środki unijne, środki z budżetu państwa) oraz z dochodów z majątku (np. sprzedaż nieruchomości) i zaciąganych zobowiązań. Wszystkie te zmienne mogą zwiększać możliwości inwestycyjne gminy, jednak w różnym stopniu wpływają one na sytuację finansową. W pierwszej kolejności należy podkreślić rolę środków zewnętrznych (szczególnie unijnych) w kształtowaniu polityki rozwojowej gminy Suchy Las. W okresie realizacji działań strategicznych (do 2030 r.), priorytetem gminy będą przedsięwzięcia, na które będzie możliwe pozyskanie dofinansowania. Wśród programów, polityk, działań publicznych, z których gmina będzie korzystać będą np.:

1. Fundusze Europejskie dla Wielkopolski,
2. Krajowe programy operacyjne,
3. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich,
4. Środki pochodzące z Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
5. Programy zawarte w Krajowym Planie Odbudowy,
6. Narodowy program przebudowy dróg lokalnych,
7. Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych.

Najbliższy okres programowania wraz z coraz większą liczbą krajowych programów inwestycyjnych będą stanowiły istotne uzupełnienie własnych możliwości inwestycyjnych. **Zakłada się pozyskanie przez gminę Suchy Las dofinansowania zewnętrznego na przedsięwzięcia inwestycyjne w kwocie przynajmniej 30 mln zł do 2030 r.** Środki te, wraz z dochodami bieżącymi pomniejszonymi o wydatki bieżące, będą stanowiły finansową podstawę polityki inwestycyjnej.

Innym źródłem dochodów gminy może być **sprzedaż majątku**. W najbliższym okresie strategicznym gmina Suchy Las dokona analizy

skutków prywatyzacji mienia komunalnego w zakresie infrastruktury szerokopasmowej. Analiza ta będzie podstawą podjęcia decyzji o ewentualnej prywatyzacji tej infrastruktury. Ten sektor usług jest w znacznej większości prowadzony przez przygotowane do tego podmioty komercyjne. Ewentualna kwota, jaką gmina uzyska wskutek prywatyzacji infrastruktury telekomunikacyjnej, jest na ten moment trudna do określenia. Zostanie ona uzupełniona w dokumencie strategicznym w ramach prowadzonego monitoringu, po sfinalizowaniu inwentaryzacji istniejącej infrastruktury, która w momencie opracowywania niniejszego projektu jeszcze trwała.

Inwestycje wymagają także niekiedy konieczności zaciągnięcia zobowiązań. Wg danych Ministerstwa Finansów, na koniec 2020 r. zobowiązania gminy Suchy Las osiągnęły ok. 102 mln zł. (ok. 52% dochodów ogółem z 2020 r.). Biorąc pod uwagę skalę dochodów gminy, jest to relatywnie duża kwota (szerzej sytuację finansową opisano w raporcie diagnostycznym). Prowadząc politykę zadłużenia, gmina będzie kierowała się zasadami gospodarności i wydatkowania środków niezbędnych z punktu widzenia strategii rozwoju. Zwykle w jednostkach publicznych granicą, którą uznaje się za kluczową z punktu widzenia zagrożeń zbyt dużego zadłużenia jest 60% udziału zobowiązań w dochodach budżetowych ogółem w danym roku i zakłada się, że do 2030 r. gmina Suchy Las nie przekroczy tej granicy.

Finalnie zakłada się przeznaczenie na działania strategiczne do 2030 r. kwoty ok. 300 mln zł. Ostateczne ramy finansowe kluczowych działań i przedsięwzięć strategicznych będą dostosowane do pojawiających się możliwości pozyskania środków zewnętrznych. Od tych możliwości będą także uzależniane decyzje co do zwiększenia skali zobowiązań – w przypadku pojawienia się okazji na pozyskanie środków zewnętrznych, zasadne jest zwiększenie zadłużenia (z zachowaniem wspomnianych wyżej ograniczeń). Jest ono także zasadne w przypadku realizacji kluczowych

działań strategicznych ze środków własnych. Finansowe ramy działań strategicznych będą każdorazowo zapisywane w wieloletniej prognozie finansowej i budżecie gminy w ramach zaplanowanego systemu realizacji strategii.

10 Monitoring i ewaluacja strategii

Każda strategia rozwoju musi podlegać bieżącej kontroli i ocenie realizacji jej rezultatów, czyli monitoringowi. Jest to szczególnie ważne, gdy sytuacja obszaru oraz wpływające na nią uwarunkowania zewnętrzne szybko się zmieniają. Celem monitoringu (szczególnie w momentach radykalnych zmian otoczenia) jest, oprócz kontroli i oceny, dostosowywanie przyjętych w strategii ustaleń do zmieniającej się rzeczywistości. Czasem bowiem jest tak, że w związku ze zmianą uwarunkowań należy zrezygnować z pewnych celów, niektóre zmodyfikować lub też wprowadzić nowe. Monitorowanie strategii musi być więc procesem, do którego podchodzi się z równą starannością jak do procesu samego tworzenia strategii.

Pierwszym etapem ewaluacji strategii rozwoju była ewaluacja trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju, przeprowadzona na etapie opracowania niniejszego projektu. W ramach tej ewaluacji, każdy z wyznaczonych celów i kierunków działań był weryfikowany z zastosowaniem tzw. filtru SMART (nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów określających zasady konstruowania celów). Polega on na ocenie czterech aspektów: precyzjności, mierzalności, akceptowalności, realistyczności oraz terminowości.

Monitoring strategii rozwoju gminy Suchy Las 2030 będzie polegał przede wszystkim na corocznej ocenie aktualności planu działań. Ocena ta powinna zmierzać do sformułowania rekomendacji w zakresie ewentualnej modyfikacji planu działań. Coroczna ocena dokonywana w ramach monitoringu strategii będzie przedstawiana razem z **Raportem o stanie gminy** (układ raportu powinien nawiązywać do struktury przyjętych celów rozwojowych i kierunków działań), który zgodnie z art. 28aa Ustawy o samorządzie gminnym musi być przedstawiony, radnym oraz społeczności lokalnej przez wójta do 31 maja danego

roku. By nie dublować i nie mnożyć nowych opracowań, rekomenduje się, by część Raportu o stanie gminy była materialną formą oceny aktualności planu działań. Podmiotem odpowiedzialnym za koordynację opracowania części Raportu dotyczącej strategii rozwoju będzie Pełnomocnik Wójta ds. wdrażania strategii rozwoju, który swoje zadania będzie wykonywał z pomocą powołanego zespołu.

Raport z monitoringu, opracowywany w ramach Raportu o stanie gminy będzie obejmować **opis przedsięwzięć i inwestycji wykonanych w ramach realizacji każdego z kierunków działań.** Liczba celów strategicznych oraz kierunków działań, a także poziom ich ogólności, pozwalają sprawnie prowadzić proces monitoringu, a jednocześnie swoim zakresem obejmują one najważniejsze wyzwania stojące przed gminą Suchy Las w okresie najbliższych 10 lat.

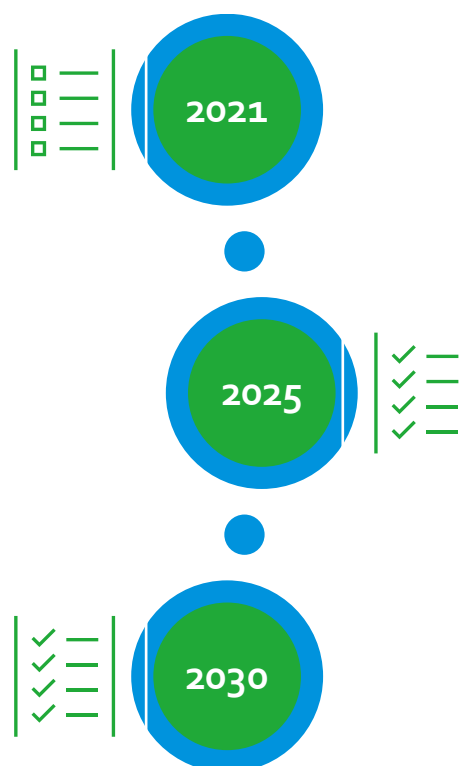
Oprócz monitoringu zakłada się realizację ewaluacji strategii rozwoju, tzn. kompleksowej oceny stanu jej wdrażania. Ewaluację strategii, programu lub projektu rozumie się najczęściej jako określenie wartości strategii, programu lub projektu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych kryteriów i w oparciu o odpowiednie informacje. Wyróżniamy różne rodzaje ewaluacji. Jedno z takich rozróżnień opiera się na okresie podejmowanych działań, które poddawane są ocenie. W tym świetle wyróżnia się:

- ewaluację *ex-ante*, czyli ocenę przed realizacją strategii, odpowiadającą na pytanie, jak strategia wpłynie na sytuację obszaru; ocena ta ma na celu poprawę procesu planowania, w tym trafności podejmowanych decyzji odnośnie wyboru projektów do realizacji, ich efektywności i skuteczności;
- ewaluację *ex-tempore*, *mid-term*, lub *on-going*, czyli ocenę w trakcie realizacji strategii, odpowiadającą na pytanie, czy przyjęte cele nadal są właściwe; ocena ta ma na celu poprawę procedur wdrażania,

ulepszenie jakości i potencjału instytucji realizujących strategię rozwoju, może też przyczynić się do integracji podmiotów zaangażowanych w proces wdrażania strategii, wypracowania wspólnego stanowiska oraz sprawniejszego przygotowywania realizacji kolejnych projektów;

- ewaluację *ex-post*, czyli ocenę po realizacji strategii, odpowiadającą na pytanie, czy efekty realizacji strategii są trwałe; ocena ta pokazuje, co się udało osiągnąć, jakim kosztem, a także, co się nie udało, z jakich powodów i kto za to odpowiada; w ramach ewaluacji *ex-post* można również zbadać wpływ realizacji strategii na sytuację mieszkańców.

W przypadku Strategii rozwoju gminy Suchy Las 2030 zakłada się realizację ewaluacji *mid-term* w połowie okresu strategicznego (5 lat) oraz ewaluacji *ex-post* po upływie całego okresu strategicznego (10 lat) (ryc. 10.1). Przedmiotem ewaluacji będzie weryfikacja stanu realizacji celów wyznaczonych w dokumencie poprzez określone uprzednio docelowe wartości wskaźników (tab. 10.1) lub ocenę opisową. Idealną sytuacją jest przeprowadzanie ewaluacji w oparciu o skwantyfikowane wartości konkretnych miar. Jednak charakter niektórych celów uniemożliwia dobranie łatwo dostępnych do analizy wskaźników. Dlatego w ramach ewaluacji *mid-term* oraz *ex-ante* wskaźniki ilościowe będą miarą realizacji tylko wybranych celów. Poziom realizacji pozostałych zostanie w obu ewaluacjach opisany tekstowo. Minimalny zakres analizowanych w ramach ewaluacji miar (wskaźników), wraz z docelowym poziomem ich osiągnięcia przedstawiono w tabeli 10.1.



Rycina 10.1. Ramy czasowe ewaluacji strategii
źródło: opracowanie własne.

Tabela 10.1. Miary oceny realizacji strategii wykorzystywane do ewaluacji *mid-term* i *ex-ante*

Lp	Miara	Cele, kierunki	Wartość bazowa	Wartość w 2025 r.	Wartość w 2030 r.
1	Długość wybudowanych lub zmodernizowanych dróg [km]	Cel strategiczny 1	-	7	15
2	Długość wybudowanych dróg rowerowych [km]	Cel strategiczny 1	-	6	15
3	Dochody z podatku od nieruchomości w mln. zł	Cel strategiczny 2	37	43	50
4	Dochody z podatku dochodowego od osób prawnych w mln. zł	Cel strategiczny 2	4	6	8
5	Dochody z podatku dochodowego od osób fizycznych w mln. zł	Cel strategiczny 2	47	59	70
6	Dochody z podatku od środków transportowych w mln. zł	Cel strategiczny 2	11	13	15
7	Liczba pracujących na terenie gminy w tys.	Cel strategiczny 2	8,8	10,0	11,5
8	Liczba miejsc w przedszkolach	Cel strategiczny 2	1180	1300	1500
9	Środki przeznaczane na budżet obywatelski w mln zł	Cel strategiczny 2	-	1,5	3,0
10	Liczba nowych nasadzeń drzew i krzewów	Cel strategiczny 3	-	100	200
11	Liczba budynków z wymienionym źródłem ciepła lub instalacją OZE	Cel strategiczny 3	-	60	150
12	Udział korzystających z sieci kanalizacyjnej w ogólnej liczbie mieszkańców	Cel strategiczny 3	76%	80%	85%
13	Udział odpadów zebranych selektywnie w ogólnej masie odpadów komunalnych	Cel strategiczny 3	47%	55%	70%

źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.