



# Strategia rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025



---

#### Adres

Urząd Gminy Czerwonak  
ul. Źródłana 39  
62-004 Czerwonak



---

#### Telefon

Telefon: + 48 61 65 44 204  
Biuro Wójta: + 48 61 65 44 201



---

#### Email i www

Email: kancelaria@czerwonak.pl  
www: www.czerwonak.pl



# Strategia rozwoju gminy Czerwonak

Czerwonak, zobacz więcej

# Spis treści

---

Wprowadzenie	04
Jak powstawała Strategia	08
<b>CZĘŚĆ 01 - GDZIE DZISIAJ JESTEŚMY?</b>	<b>12</b>
<b>CZĘŚĆ 02 - CO CHCEMY OSIĄGNĄĆ?</b>	<b>19</b>
Wizja i misja gminy Czerwonak	22
Cele strategiczne i inicjatywy strategiczne	24
Model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy Czerwonak	37
Wizja rozwoju oraz ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w Gminie	38
<b>CZĘŚĆ 03 - JAK TO ZROBIMY? System realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych</b>	<b>39</b>
Spójność ze strategią rozwoju województwa oraz strategią rozwoju ponadlokalnego	57
Odniesienie do Planu Gospodarowania Wodami na obszarze Dorzecza Odry	62

# WPROWADZENIE

Nasza strategia w  
liczbach:



>200

godzin konsultacji w  
ramach prac nad  
strategią



6

celów strategicznych



20

inicjatyw  
strategicznych



# Wprowadzenie

## Kilka słów wyjaśnienia

---



## Czym jest strategia?

Strategia to przyjęta przez daną organizację ogólna koncepcja działania, mająca zapewnić realizację jej fundamentalnych celów. Strategia dotyczy zatem tego, co i w jaki sposób chcemy robić. To całokształt decyzji, działań i zaniechań podejmowanych w ramach danej organizacji zmierzających do osiągnięcia pożądaných celów. Strategią nie jest zatem sam zestaw celów, które chcemy osiągnąć. Jest nią sposób działania jaki przyjmujemy, aby te cele osiągnąć.

Strategia organizacji może przyjąć formę skonkretyzowanego, długofalowego planu działań lub stanowić wzorzec i zbiór zasad postępowania względem wyzwań płynących z jej otoczenia. W procesie budowy strategii dla gminy Czerwonak zdecydowaliśmy się wykorzystać nowoczesne podejście do tworzenia strategii, umiejętnie łączące wspomniane wyżej dwa podejścia, które przewiduje, że:

1. Jest to w mniejszym stopniu szczegółowy plan, a raczej generalny kierunek, najważniejsze cele i kluczowe inicjatywy do realizacji.
2. Strategia w mniejszym stopniu przewiduje zmiany jakie nastąpią, a raczej kładzie nacisk na zdolność szybkiego dostosowania się do zmian, testowania rozwiązań, uczenia się i adaptacji.

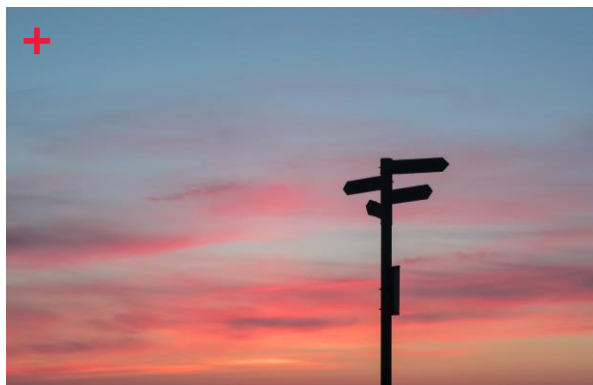


3. Proces tworzenia strategii ma charakter partycypacyjny - skracany jest dystans pomiędzy szczytem organizacji, a jednostkami / osobami operacyjnymi i maksymalizuje się udział interesariuszy i odbiorców strategii – w tym przypadku mieszkańców i przedstawicieli lokalnych organizacji i instytucji.

Główną przesłanką do wyboru takiego podejścia jest skomplikowanie, dynamika zmian oraz szybkość przepływu informacji w obecnym świecie. Aby to podejście było efektywne, cała organizacja powinna rozumieć założenia strategii, identyfikować się z nią i być w stanie dać informację zwrotną w odniesieniu do realizowanych inicjatyw i ich efektów.

# Wprowadzenie

## Krótką instrukcja



### Do kogo skierowana jest strategia?

Odbiorcami działań zapisanych w strategii są przede wszystkim mieszkańcy gminy Czerwonak. Dokument tworzony był z przeświadczeniem, że wdrożenie tych propozycji przyczyni się do poprawy jakości życia mieszkańców i stworzenia warunków dla wielowymiarowego rozwoju naszej Gminy. Jednak beneficjentami zmian będą również inne osoby i podmioty realizujące w Gminie swoje cele i zadania osobiste czy zawodowe.

Strategia stanowi źródło informacji o pożądanych kierunkach zmian i jest deklaracją starań o ich realizację. Jest także zaproszeniem do współpracy przy realizacji wyznaczonych celów dla mieszkańców, instytucji, organizacji i firm. Strategia może być też inspiracją dla ich własnych planów i inicjatyw.

Dzięki szerokiemu podejściu do zagadnienia rozwoju gminy, dokument zawiera zamierzenia dotyczące również obszarów, które nie wchodzą w zakres podstawowych działań samorządu gminnego, ale zostały uznane za ważne dla prawidłowego rozwoju tego obszaru. Można tu wymienić choćby wspieranie rozwoju firm prywatnych czy komunikację ponadlokalną. Jednak również w tych obszarach rola samorządu jest znacząca i może obejmować inicjowanie działań, budowanie platform współpracy, koordynowanie działań podejmowanych w wielu dziedzinach i przez różne podmioty, a także tworzenie warunków i podstaw do działań organizacji społecznych.



### Jak czytać dokument?

#### Jakie wartości są dla nas najcenniejsze?

Mówi o tym nasza misja. Chcielibyśmy, by misja była ponadczasowa. Nie ma obowiązywać jedynie do 2025 r., a znacznie dłużej.

#### Jakie zasady przyświecają naszym celom, działaniom i wskaźnikom?

Mówi o tym nasza wizja. Wizja wskazuje jak chcielibyśmy zmieniać naszą Gminę do 2025 r.

#### Co chcemy osiągnąć podejmowanymi działaniami?

Mówią o tym nasze cele strategiczne i powiązane z nimi inicjatywy.

# JAK POWSTAWAŁA STRATEGIA

Nasza strategia w  
liczbach:



5

etapów realizacji



3

warsztaty  
konsultacyjne



>300

uczestników  
konsultacji

# Metodyka

## Jak powstawała strategia?

---

Proces opracowania Strategii Rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025 składał się z pięciu głównych etapów:



### 01 /// Diagnostyka i założenia

Pierwszym etapem była diagnoza i analiza sytuacji w Gminie. Prace te były oparte o wnioski z przeprowadzonych w Gminie prac analitycznych (w tym: Raporty o stanie gminy za lata 2018, 2019), informacji przekazywanych przez radnych i interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Istotne było też dążenie do osiągnięcia celów rozwojowych założonych w opracowanych planach i strategiach obszarowych, np. *Strategia rozwoju elektromobilności* czy *Plan gospodarki niskoemisyjnej*.



### 02 /// Koncepcja i proces

W drugim etapie prowadzone były prace nad sposobem opracowania strategii. Dotyczyły one założeń metodycznych - czyli tego jakie metody i techniki badawcze oraz generatywne należy zastosować, aby strategia odpowiadała na potrzeby przede wszystkim mieszkańców, ale też innych ważnych grup interesariuszy wewnętrznych (instytucje oświatowe, kultury, rekreacji, lokalni przedsiębiorcy, lokalne organizacje pozarządowe itp.) i zewnętrznych (turyści, inwestorzy, jednostki samorządu terytorialnego na poziomie gminnym, powiatowym i wojewódzkim itp.).

W ramach tych prac, w grudniu 2019 roku przeprowadzono dwudniowe warsztaty, które poświęcone były sformułowaniu założeń i priorytetów dotyczących sposobu opracowania strategii i jej pożądanej formy.



### 03 /// Formatowanie zespołu i ko-kreacja

W trzecim etapie, na podstawie założeń dotyczących opracowania strategii przeprowadzono postępowanie konkurencyjne, w wyniku którego wyłoniono wykonawcę zadań związanych z opracowaniem strategii. Fundamentalnym założeniem współpracy była ko-kreacja. Polega ona na włączeniu w projektowanie danego rozwiązania, w tym przypadku strategii rozwoju gminy, użytkowników końcowych (władze gminy i urzędników, jako głównych wykonawców) oraz interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Celem było utrzymanie odpowiedniego balansu między:

- » stosowaniem profesjonalnego, eksperckiego podejścia do prac nad strategią,
- » a wiedzą, doświadczeniem i świadomością realnych potrzeb, problemów, wyzwań, silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń gminy wynikających nie tylko z uczestnictwa w zarządzaniu gminą i realizowaniu ustawowych celów, ale samego faktu bycia jej mieszkańcem, osobą pracującą na terenie gminy, prowadzącą tu działalność gospodarczą lub społeczną.

W cały proces opracowywania strategii zaangażowany był kilkunastoosobowy zespół, w skład którego wchodził m.in. przedstawiciele władz samorządowych gminy (wójt, zastępca wójta, przewodniczący rady gminy, radni), a także skarbnik, sekretarz gminy, kierownicy poszczególnych wydziałów, osoby zarządzające gminnymi spółkami. Ten zespół nazwano „Komitetem Sterującym”.



### 04 /// Analiza i synteza

W czwartym etapie prowadzone były prace analityczne, których przebieg był następujący:

- » syntetyzowanie danych i informacji nt. Gminy i otoczenia zewnętrznego - *desk research* (analiza danych i informacji ze źródeł istniejących, np. statystyki publiczne, raporty itp.);
- » identyfikacja silnych i słabych stron gminy oraz szans i zagrożeń rozwojowych oraz agregacja i wskazanie najważniejszych czynników definiujących stan aktualny gminy (zob. Analiza SWOT).

W szczególności należy podkreślić rolę warsztatu diagnostycznego, w ramach którego zostały poddane weryfikacji zaproponowane silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w sześciu kluczowych obszarach funkcjonowania Gminy, to jest:

1. zdrowie, pomoc społeczna, bezpieczeństwo;
  2. środowisko naturalne, ochrona środowiska, turystyka;
  3. oświata, kultura, sport;
  4. gospodarka i finanse;
  5. infrastruktura i transport;
  6. mieszkańcy, demografia, jakość życia, tożsamość lokalna.
- » opracowanie macierzy analitycznej – określenie zależności pomiędzy zdefiniowanymi czynnikami, co pozwoliło na identyfikację tych mocnych stron, które w największym stopniu umożliwiają wykorzystanie szans i niwelowanie zagrożeń oraz tych słabych stron, które najsilniej ograniczają wykorzystanie szans i potęgują ryzyka związane z zagrożeniami - analiza SWOT/TOWS (zob. Analiza strategiczna).

## c.d. 04 /// Analiza i synteza

### \* Backcasting

to metoda planowania, która polega na zdefiniowaniu pożądanej wizji przyszłości, a następnie wykonywaniu ruchu wstecz by na końcu zdefiniować jakie działania pozwolą połączyć dzisiejszą rzeczywistość z określoną wizją przyszłości. Chodzi o odwrócenie sposobu myślenia od prognozowania, czyli do pewnego stopnia określania kolejnych kroków jako swoistej ekstrapolacji dzisiejszych metod, sposobów postępowania.

- » zdefiniowanie obszarów interwencji - na podstawie wyników wcześniejszych prac zostały zdefiniowane obszary interwencji, czyli dziedziny funkcjonowania Gminy i jej mieszkańców, które wymagają podjęcia działań w okresie objętym nową strategią. Obszary interwencji nie są jeszcze celami strategicznymi, nie definiują precyzyjnie inicjatyw strategicznych do podjęcia przez Gminę, ale wskazują obszary gdzie takie inicjatywy, działania są potencjalnie pożądane.
- » weryfikacja obszarów interwencji z mieszkańcami, przedsiębiorcami - przygotowane propozycje obszarów interwencji poddano ocenie osób zainteresowanych rozwojem gminy Czerwonak. Działanie to miało formę ankiety internetowej. Ankieta była zamieszczona na stronie internetowej Gminy oraz promowana w serwisie społecznościowym Facebook na profilu gminy Czerwonak, a informacja o ankiecie została zamieszczona w biuletynie gminnym „I wiesz więcej” przekazywanym do każdego gospodarstwa domowego na terenie Gminy (nakład 10 000 egzemplarzy).
- » pierwszy warsztat diagnostyczno-generatywny (WDG) – wnioski z analiz SWOT oraz SWOT/TOWS, zdefiniowane obszary interwencji i wyniki przeprowadzonego badania ankietowego stanowiły kontekst i źródło inspiracji dla kolejnego działania, którym był pierwszy warsztat diagnostyczno-generatywny (WDG) przeprowadzony z kilkunastoosobową grupą interesariuszy zewnętrznych, którzy reprezentowali mieszkańców, lokalne instytucje oświatowe, ochotnicze straże pożarne, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców i pracodawców. Były wśród nich także osoby będące formalnymi i nieformalnymi liderami lokalnymi, np.: sołtysi, przewodniczący rad osiedli, społecznicy. Podczas prac warsztatowych wykorzystano technikę backcastingu\* (tzw. prognozowania wstecz). Na tej podstawie opracowano listę pożądanych cech Gminy w roku 2025. Pożądane cechy Gminy, to w najprostszych słowach cechy, którymi Gmina powinna się charakteryzować w 2025 roku, a w związku z tym, określone w strategii cele i zaplanowane działania muszą prowadzić do ich osiągnięcia. Wypracowano kilkadziesiąt takich cech o różnym stopniu szczegółowości. Następnie cechy te poddano agregacji (łączeniu we wspólne kategorie) i priorytetyzacji (wskazano najważniejsze).  
W kolejnym kroku wypracowano koncepty działań, które - zdaniem uczestników - należy podjąć, aby Gmina w 2025 roku charakteryzowała się pożadanymi cechami.
- » drugi warsztat diagnostyczno-generatywny (WDG) – w przypadku drugiego WDG prowadzonego z członkami Komitetu Sterującego oraz innymi interesariuszami wewnętrznymi zaangażowanymi w zarządzanie Gminą i związanymi z nią podmiotami, kontekst i punkt odniesienia dla jego uczestników stanowiły wyniki prac i wnioski z pierwszego WDG oraz - jak w poprzednim przypadku - wnioski z analiz SWOT oraz SWOT/TOWS, obszary interwencji i wyniki przeprowadzonego badania ankietowego. W pierwszym kroku również wypracowano listę cech Gminy, którymi ma się charakteryzować w 2025 roku z uwzględnieniem wyników dotychczas przeprowadzonych prac analitycznych i generatywnych, a także potencjału Gminy. Łącznie zebrano 147 cech. Wszystkie poddano kategoryzacji i agregacji, czyli połączono w zbiory, z których każdy odnosił się do innego aspektu funkcjonowania Gminy jako społeczności i jednostki samorządu terytorialnego.

---

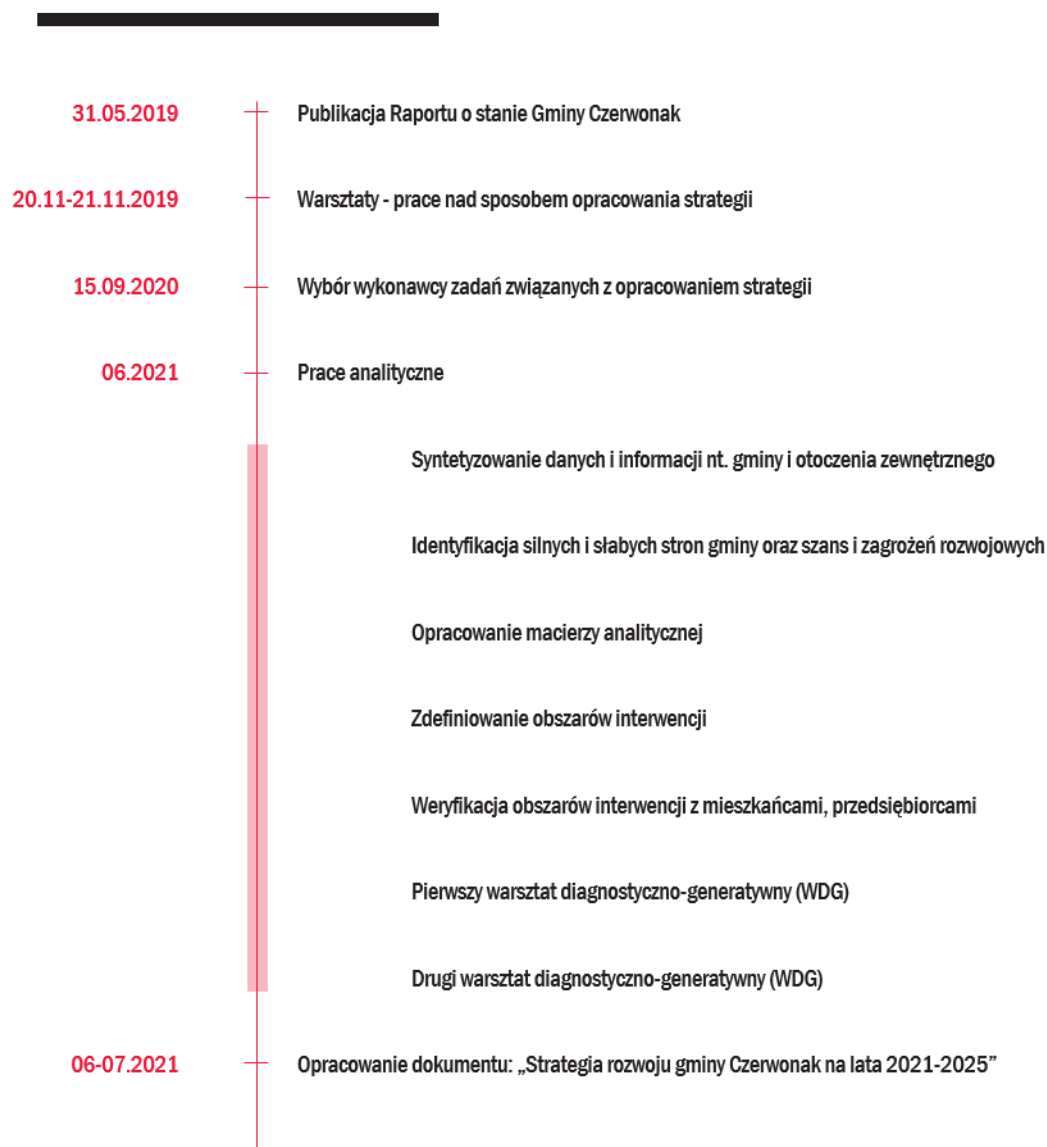
Na ostatnim etapie prac, wyniki prowadzonych działań i prac analitycznych, diagnostycznych, konsultacyjnych i generatywnych zawarto w niniejszym dokumencie pn. "Czerwonak 2025 - Strategia rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025".



## 05 /// Wnioski i dokument

# Metodyka

## Harmonogram prac nad strategią



# 01

## CZĘŚĆ 01 - GDZIE DZISIAJ JESTEŚMY?

(Wnioski z diagnozy przygotowanej na potrzeby strategii)

W trakcie prac nad  
strategią  
zidentyfikowaliśmy:



44

Silne strony Gminy



33

Słabe strony Gminy



44

Szanse płynące z  
otoczenia Gminy



33

Zagrożenia płynące  
z otoczenia Gminy



# Diagnoza

## Analiza SWOT

---



## Znaczenie analizy SWOT

Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej organizacji.

- » Mocne strony to takie zasoby i umiejętności, w których podmiot ma przewagę nad aktualnymi i potencjalnymi konkurentami na rynku. Są to te zasoby i umiejętności, które są ważne z punktu widzenia tworzenia wartości dla odbiorcy. Trzeba je tworzyć i utrzymywać w przyszłości.
- » Słabe strony to te zasoby i aspekty funkcjonowania podmiotu, które ograniczają jego sprawność, blokują rozwój. Są związane z ograniczonymi zasobami i niewystarczającymi umiejętnościami. Jeśli nie zostaną w porę przezwyciężone mogą osłabić silne strony i zdolność podmiotu do konkurowania.
- » Szansami nazywa się pozytywne tendencje i zjawiska w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane, mogą stać się bodźcem rozwoju lub osłabić zagrożenie. Jest to możliwość korzystnych zmian.
- » Zagrożenia to czynniki zewnętrzne, które są postrzegane przez organizację jako bariery, utrudnienia, dodatkowe koszty, które zahamują jej rozwój. Zagrożenia to zdarzenia, które będą miały negatywny wpływ, o ile nie podejmie się kroków zaradczych.



S —

## Najważniejsze czynniki **Mocne strony**

- » Duża dostępność usług dla mieszkańców (poza zdrowotnymi) i dostępność terenów rekreacyjnych
- » Dobre skomunikowanie drogowe i kolejowe Gminy z Poznaniem, dość dobrze rozwinięta sieć komunikacyjna, funkcjonująca Kolej Metropolitalna
- » Wysoki stopień korzystania z transportu zbiorowego
- » Budżet obywatelski jako działanie promujące aktywność mieszkańców na rzecz społeczności oraz otwartość władz gminy na inicjatywy i potrzeby społeczności lokalnej
- » Rozwinięta infrastruktura społeczna (żłobki, przedszkola, szkoły, boiska, pływalnia)
- » Udział Gminy w różnych formach współpracy międzygminnej i zarządzania na obszarze aglomeracji poznańskiej
- » Atrakcyjne tereny rekreacyjne, bliskość Puszczy Zielonki, baza sportowa, rekreacyjna, zabytki, szlaki tematyczne
- » Bardzo dobry poziom oświaty w przedszkolach i szkołach podstawowych

V —

## Najważniejsze czynniki **Słabe strony**

- » Dysproporcja między stopniem zaspokojenia potrzeb w zakresie infrastruktury mieszkańców Koziegłówek a pozostałymi miejscowościami
- » Duże rozproszenie nowej zabudowy mieszkaniowej
- » Niekorzystny wizerunek gminy, zdominowany negatywnymi skojarzeniami z zanieczyszczeniami powietrza
- » Niezadowalająca jakość powietrza, spowodowana głównie niską emisją (transport, gospodarstwa domowe, małe zakłady pracy)
- » Monopolistyczna pozycja podmiotu świadczącego usługi zdrowotne
- » Relatywnie niski poziom aktywności lokalnych organizacji pozarządowych
- » Nieaktualne studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy
- » Obecność emitentów zanieczyszczeń
- » Niezrównoważony obszarowo rozwój społeczno-gospodarczy

C —

## Najważniejsze czynniki **Szanse**

- » Rozwój gminy jako miejsca do życia dla ludzi pracujących w Poznaniu
- » Rosnące zapotrzebowanie na dostęp do terenów zielonych (miejsca do życia, turystyka)
- » Integracja transportu kolejowego i drogowego, Mobility as a Service, rozwój infrastruktury Park&Ride i Bike&Ride
- » Realizacja planowanych inwestycji komunikacyjnych, w tym północno-wschodniej obwodnicy Poznania i mostu na Warcie
- » Możliwość kształtowania i wzmacniania postaw prospołecznych, równościowych, innowacyjnych, w tym rozwój innowacji społecznych
- » Nowoczesny monitoring gminny, poprawa bezpieczeństwa
- » Rozwój nowych technologii i związane z tym nowe trendy na rynku pracy i zamieszkania
- » Rozwój infrastruktury pieszko-rowerowej z udziałem m. Poznania
- » Zwiększanie i ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości jako kluczowy kierunek interwencji w ramach strategii regionu
- » Transformacja Gminy w kierunku gospodarki niskoemisyjnej (ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, poprawa efektywności energetycznej, OZE, poprawa jakości powietrza)

T —

## Najważniejsze czynniki **Zagrożenia**

- » Konkurencja ze strony innych gmin (głównie Swarzędz, Poznań, Suchy Las)
- » Znaczący spadek wpływów do budżetu Gminy w wyniku zmian gospodarczych, rosnących obciążeń budżetów gminnych
- » Brak zmian w zakresie rozwiązań prawnych i decyzji na poziomie rządowym dotyczących planowania przestrzennego
- » Niewystarczająca podaż świadczeń opieki zdrowotnej, w szczególności specjalistycznych
- » Ograniczanie terenów zielonych i zagrożenie dla wydajności infrastruktury Gminy ze względu na zagospodarowanie pod zintensyfikowane budownictwo mieszkaniowe
- » Starzenie się społeczeństwa - wzrost zapotrzebowania na systemowe i rozszerzone wsparcie osób starszych
- » Deficyt wody - wysoki stopień narażenia na skutki suszy gmin położonych w regionie wodnym Warty
- » Wzrost energochłonności gospodarstw domowych
- » Niewystarczający dostęp do wysokiej jakości usług pomocy społecznej i wsparcia rodziny w wyniku zmian demograficznych i ruchów migracyjnych

# Diagnoza

## Analiza strategiczna

---



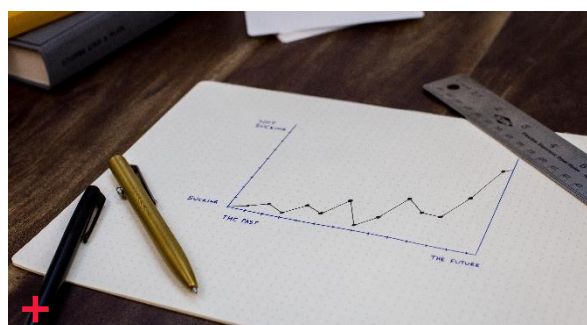
## Macierz korelacji SWOT

Analiza SWOT została wykorzystana w procesie budowy strategii Gminy jako podstawowe narzędzie do określenia kontekstu powstawania strategii, tu nazywanego diagnozą strategiczną.

SWOT dla Gminy powstał w wyniku następującego procesu:

- » Desk research – analiza dokumentów i dokumentów zewnętrznych (krajowych i regionalnych)
- » Dyskusja w ramach zespołu Wykonawcy i Komitetu Sterującego
- » Warsztaty diagnostyczne

Pełna przydatność analizy SWOT ujawnia się dopiero wtedy, kiedy użyjemy wyników analizy do określenia pozycji strategicznej organizacji. Osiąga się to poprzez konfrontację mocnych i słabych stron podmiotu z występującymi w otoczeniu szansami i zagrożeniami. Do takiej analizy służy macierz korelacji SWOT w której określa się zależności, to jest:



- » Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
- » Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
- » Czy zidentyfikowane słabe strony uniemożliwią wykorzystanie nadarzających się szans?
- » Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływać zagrożeń?

## Macierz

## Mocne strony (S) a szanse (O) i zagrożenia (T)

W poniższej tabeli zawarto wyniki analizy korelacji w odniesieniu do silnych stron. Oznacza to odpowiedź na pytania:

- » Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
- » Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?

Silne korelacje zaznaczono na czerwono.

	Mocne strony (S)	S	S	S	S	S	S	S	S
Szanse (O) i zagrożenia (T)	Czynniki	Duża dostępność usług dla mieszkańców (poza zdrowotnymi) i dostępność terenów rekreacyjnych	Dobre skomunikowanie drogowe i kolejowe gminy z Poznaniem, dość dobrze rozwinięta sieć komunikacyjna, funkcjonująca Kolej Metropolitalna	Wysoki stopień korzystania z transportu zbiorowego	Budżet obywatelski jako działanie promujące aktywność mieszkańców na rzecz społeczności oraz otwierające władze gminy na potrzeby społeczności	Rozwinięta infrastruktura społeczna (pływalnie, szkoły, boiska, przedszkola)	Udział Gminy Czerwonak w różnych formach współpracy międzygminnej i zarządzania na obszarze aglomeracji poznańskiej	Atrakcyjne tereny rekreacyjne, bliskość Puszczy Zielonki, baza sportowa, rekreacyjna, wysokiej jakości zabytki, szlaki tematyczne	Bardzo dobry poziom oświaty w przedszkolach i szkołach podstawowych
O	Rozwój gminy jako miejsca do życia dla ludzi pracujących w Poznaniu								
O	Rosnące zapotrzebowanie na dostęp do terenów zielonych (miejsce do życia, turystyka)								
O	Integracja transportu kolejowego i drogowego, Mobility as a Service, rozwój infrastruktury Park&Ride i Bike&Ride								
O	Realizacja planowanych inwestycji komunikacyjnych, w tym północno-wschodniej obwodnicy Poznania i mostu na Warcie								
O	Możliwość kształtowania i wzmacniania postaw prospołecznych, równościowych, innowacyjnych, w tym rozwój innowacji społecznych								
O	Nowoczesny monitoring gminny, poprawa bezpieczeństwa								
O	Rozwój nowych technologii i związane z tym nowe trendy na rynku pracy i modelu zamieszkania								
O	Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej z udziałem m. Poznania								
O	Zwiększanie i ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości jako kluczowy kierunek interwencji w ramach strategii regionu								
O	Transformacja Gminy w kierunku gospodarki niskoemisyjnej (ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, poprawa efektywności energetycznej, OZE, poprawa jakości powietrza)								
T	Konkurencja ze strony innych gmin (głównie Swarzędz, Poznań, Suchy Las)								
T	Znaczący spadek wpływów do budżetu gminy w wyniku kryzysu gospodarczego, rosnących obciążeń budżetów gminnych								
T	Brak zmian w zakresie rozwiązań prawnych dotyczących planowania przestrzennego na poziomie krajowym								
T	Niewystarczająca podaż świadczeń opieki zdrowotnej, w szczególności specjalistycznych								
T	Niewystarczający dostęp do wysokiej jakości usług pomocy społecznej i wsparcia rodziny w wyniku zmian demograficznych i ruchów migracyjnych								
T	Starzenie się społeczeństwa - wzrost zapotrzebowania na systemowe i rozszerzone wsparcie osób starszych								
T	Deficyt wody - wysoki stopień narażenia na skutki suszy gmin położonych w regionie wodnym Warty								
T	Ograniczanie terenów zielonych ze względu na zagospodarowanie pod mieszkania								
T	Wzrost energochłonności gospodarstw domowych								

## Macierz

## Słabe strony (S) a szanse (O) i zagrożenia (T)

W poniższej tabeli zawarto wyniki analizy korelacji w odniesieniu do słabych stron. Oznacza to odpowiedź na pytania:

- » Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
- » Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń/zależności.

Silne korelacje zaznaczono na czerwono.

	Słabe strony (W)	W	W	W	W	W	W	W	W	W
Szanse (O) i zagrożenia (T)	Czynniki	Dysproporcja między stopniem zaspokojenia potrzeb dot. infrastruktury mieszkańców Koziegłów a pozostałych wsi	Duże rozproszenie nowej zabudowy	Niekorzystny wizerunek miny, zdominowany negatywnymi skojarzeniami z zanieczyszczeniami powietrza	Niezadawalająca jakość powietrza, spowodowana głównie niską emisją (transport, gospodarstwa domowe, małe zakłady pracy)	Monopolistyczna pozycja podmiotu świadczącego usługi zdrowotne	Relatywnie niski poziom aktywności lokalnych organizacji pozarządowych	Nieaktualne studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy	Obecność emitentów zanieczyszczeń	Nie zrównoważony obszarowo rozwój społeczno-gospodarczy
O	Rozwój gminy jako miejsca do życia dla ludzi pracujących w Poznaniu									
O	Rosnące zapotrzebowanie na dostęp do terenów zielonych (miejsce do życia, turystyka)									
O	Integracja transportu kolejowego i drogowego, Mobility as a Service, rozwój infrastruktury Park&Ride i Bike&Ride									
O	Realizacja planowanych inwestycji komunikacyjnych, w tym północno-wschodniej obwodnicy Poznania i mostu na Warcie									
O	Możliwość kształtowania i wzmocnienia postaw prospołecznych, równościowych, innowacyjnych, w tym rozwój innowacji społecznych									
O	Nowoczesny monitoring gminny, poprawa bezpieczeństwa									
O	Rozwój nowych technologii i związane z tym nowe trendy na rynku pracy i modelu zamieszkania									
O	Rozwój infrastruktury pieszo-rowerowej z udziałem m. Poznania									
O	Zwiększanie i ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości jako kluczowy kierunek interwencji w ramach strategii regionu									
O	Transformacja Gminy w kierunku gospodarki niskoemisyjnej (ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, poprawa efektywności energetycznej, OZE, poprawa jakości powietrza)									
T	Konkurencja ze strony innych gmin (głównie Swarzędz, Poznań, Suchy Las)									
T	Znaczący spadek wpływów do budżetu gminy w wyniku kryzysu gospodarczego, rosnących obciążeń budżetów gminnych									
T	Brak zmian w zakresie rozwiązań prawnych dotyczących planowania przestrzennego na poziomie krajowym									
T	Niewystarczająca podaż świadczeń opieki zdrowotnej, w szczególności specjalistycznych									
T	Niewystarczający dostęp do wysokiej jakości usług pomocy społecznej i wsparcia rodziny w wyniku zmian demograficznych i ruchów migracyjnych									
T	Starzenie się społeczeństwa - wzrost zapotrzebowania na systemowe i rozszerzone wsparcie osób starszych									
T	Deficyt wody - wysoki stopień narażenia na skutki suszy gmin położonych w regionie wodnym Warty									
T	Ograniczanie terenów zielonych ze względu na zagospodarowanie pod mieszkania									
T	Wzrost energochłonności gospodarstw domowych									

# Diagnoza Strategia

## Jakie zastosować podejście?

Wyniki analizy w postaci macierzy korelacji są wskazówką dotyczącą ogólnego podejścia do działań strategicznych.

Wyniki poniżej wskazują koncentrację korelacji w poszczególnych obszarach.

Najwięcej – 35 wskazań znajduje się w ćwiartce Mocne strony/Szanse. W otoczeniu Gminy przeważają szanse,

a wewnątrz organizacji mocne strony. Oznacza to, że Gmina powinna przyjąć strategię agresywną (maxi-maxi). Strategia powinna polegać na maksymalnym wykorzystaniu szans i mocnych stron, aby się dynamicznie rozwijać.

Mocne strony / Szanse

**35 zależności**

Strategia agresywna (maxi-maxi)

Mocne strony / Zagrożenia

**10 zależności**

Strategia konserwatywna (maxi-mini)

Słabe strony / Szanse

**22 zależności**

Strategia konkurencyjna (mini-maxi)

Słabe strony / Zagrożenia

**17 zależności**

Strategia defensywna (mini-mini)

# 02

## CZĘŚĆ 02 - CO CHCEMY OSIĄGNAĆ?

W trakcie prac nad strategią zidentyfikowaliśmy:



147

Pożądanych cech  
Gminy



18

Obszarów interwencji

# Pożądane cechy Gminy

---



## Czym są pożądane cechy Gminy?

Grafika na kolejnej stronie prezentuje tzw. chmurę słów, przygotowaną dla pożądanych cech Gminy.

Chmura ta składa się ze słów, które w trakcie prac z interesariuszami nad strategią pojawiały się najczęściej w opisie pożądanych cech Gminy, którymi powinna charakteryzować się ona w 2025 roku. W toku analizy usunęliśmy te słowa, które nie odnosiły się wprost do Gminy albo jej cech, czyli partykuły i niektóre przysłówki, zaimki czy liczebniki.

W chmurze słów znalazły się te, które uczestnicy konsultacji użyli co najmniej dwa razy. To ile razy dane słowo pojawiło się w opisie pożądanych cech Gminy, jest powiązane z rozmiarem czcionki słowa. I tak największe słowa pojawiły się ponad dwadzieścia razy, średnie kilkanaście, a najmniejsze kilka razy. Pożądane cechy Gminy stanowiły istotny etap prac nad strategią (zob. Jak powstawała strategia?)





# Wizja i misja

---



## Wizja – co to jest?

Wizja jest to wyrażona słownie, mentalna wizualizacja pożądanego stanu gminy, do którego władze, urzędnicy oraz lokalna społeczność będą dążyć. Dobra wizja jest ambitna, ale realna, zwięzła, czasami wzniosła, bo ma swoim brzmieniem motywować otoczenie.

## Misja – co to jest?

Misja – wskazuje cele i wartości przyjmowane przez realizujących strategię. Misja jako element zarządzania operacyjnego pokazuje rolę samorządu w urzeczywistnianiu wizji. Misja jest tu rozumiana jako manifest najważniejszych celów, powód istnienia jednostki samorządu terytorialnego, wartości i aspiracje jej władz oraz rolę lokalnej społeczności w jej rozwijaniu. Misja swoją treścią eksponuje walory odróżniające gminę w wymiarze lokalnym i regionalnym. Wyznacza kierunek wzrostu, dążeń władz, administracji i społeczności.



## Wizja gminy Czerwonak

Gmina Czerwonak to gmina aktywna w ramach Metropolii Poznań, świadoma swojej wartości, dbająca o środowisko naturalne, silna aktywnością swoich mieszkańców na polu społecznym i gospodarczym, którym oferuje przyjazne warunki życia, pracy i wypoczynku, a jednocześnie Gmina otwarta na nowych ludzi i inicjatywy.

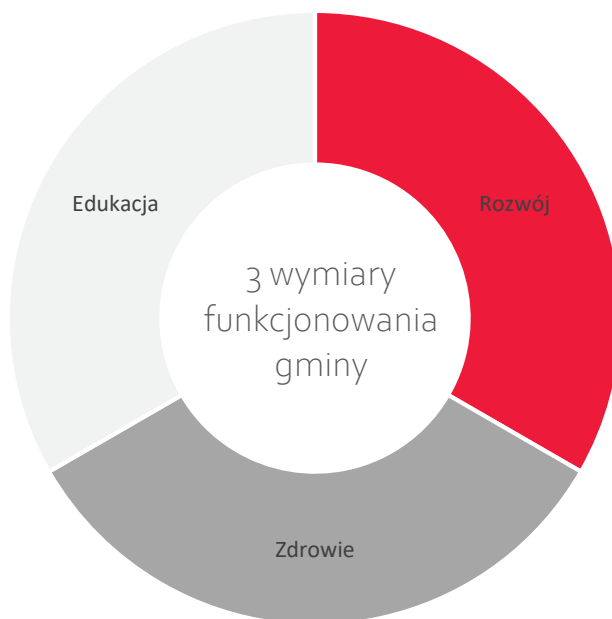
## Misja gminy Czerwonak

Gmina Czerwonak oferuje i stwarza wszystkim mieszkańcom możliwość podnoszenia poziomu życia i rozwoju społecznego, kulturalnego i gospodarczego, buduje lokalną tożsamość, rozwija swój potencjał społeczny i gospodarczy w poszanowaniu dla środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego dla dobra swoich obecnych i przyszłych mieszkańców w myśl zasady zrównoważonego rozwoju.

# Cele strategiczne i inicjatywy strategiczne w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym

Opracowanie i realizacja strategii rozwoju gminy wymaga uwzględnienia nie tylko ustawowych zadań jednostki samorządu terytorialnego, ale też zróżnicowanych oczekiwań, potrzeb i aspiracji przedstawicieli lokalnej społeczności.

Dlatego nasze cele strategiczne prezentujemy z uwzględnieniem ich wpływu na trzy fundamentalne dla lokalnej społeczności wymiary: **rozwój**, **zdrowie** i edukacja.

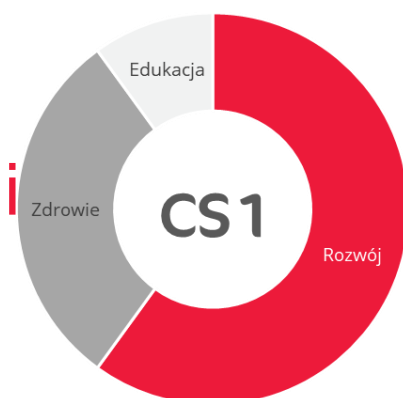


Każdy cel strategiczny w określonym stopniu wpisuje się w każdy z tych wymiarów. Poszczególne cele strategiczne osiągniemy realizując odpowiednie inicjatywy strategiczne, które zawierają zestawy konkretnych działań do wykonania. Szczegółowy opis inicjatyw strategicznych stanowi załącznik dokumentu "Czerwonak 2025. Strategia rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025".



## Cel strategiczny 1

# Poprawa jakości infrastruktury i usług dla mieszkańców



Mamy świadomość różnic między mieszkańcami naszej Gminy i traktujemy je jako wartość. Dotyczą one cech takich jak płeć, wiek, wykształcenie, ale także innych czynników jak rodzaj związku z Gminą wynikający z pochodzenia, miejsca pracy, edukacji, czy po prostu indywidualnych doświadczeń dotyczących różnych aspektów życia. Wiemy również, co łączy wszystkie te osoby – potrzeba funkcjonowania w otoczeniu, które sprzyja realizacji celów osobistych, zawodowych, społecznych.

Ponieważ nasza Gmina wchodzi w skład aglomeracji poznańskiej rozumiemy znaczenie sprawnego przemieszczania się po jej obszarze. Sprzyja to aktywności zawodowej, edukacyjnej, kulturalnej, sportowej, gospodarczej. Dlatego chcemy realizować i wspierać działania, które wpłyną pozytywnie na czas i jakość podróżowania między naszą Gminą a Poznaniem.

Rozumiemy także znaczenie rozwoju i doskonalenia spójności transportowej wewnątrz Gminy. Wpływa ona na możliwość korzystania przez mieszkańców z różnego rodzaju usług, w tym tak ważnych jak edukacja i zdrowie.

Chcemy, aby przemieszczanie się po terenie Gminy było sprawne i łatwe nie tylko dla osób zmotoryzowanych, ale także korzystających z transportu zbiorowego czy alternatywnych środków transportu indywidualnego i tych o ograniczonej mobilności.

Realizacja tego celu nie będzie możliwa bez rozwoju infrastruktury technicznej usprawniającej codzienne życie mieszkańców Gminy.





## Inicjatywy strategiczne dla Celu 1

### 01: Usprawnienie dojazdów do/z Poznania

Celem Inicjatywy jest poprawa jakości połączeń transportowych (infrastruktura i usługi transportowe) między Gminą, a Poznaniem różnymi rodzajami transportu zbiorowego.

### 02: Spójność transportowa Gminy

Celem tej inicjatywy jest poprawa wewnętrznej spójności transportowej Gminy poprzez rozbudowę i modyfikację istniejących połączeń komunikacyjnych, w tym alternatywnych wobec indywidualnego transportu samochodowego, i poprawę jakości infrastruktury transportowej na terenie całej Gminy.

### 03: Rozwój rozwiązań transportowych alternatywnych wobec indywidualnej komunikacji samochodowej

Celem tej inicjatywy jest rozwój nowoczesnych form mobilności alternatywnych wobec indywidualnego transportu samochodowego. Równie ważnym celem jest również rozwój infrastruktury rowerowej (liniowej i punktowej) tak, aby transport rowerowy i pokrewne (np. hulajnogi) stały się realną alternatywą w poruszaniu się na terenie Gminy oraz wyróżnikiem rekreacyjno-sportowym Gminy na tle aglomeracji poznańskiej.

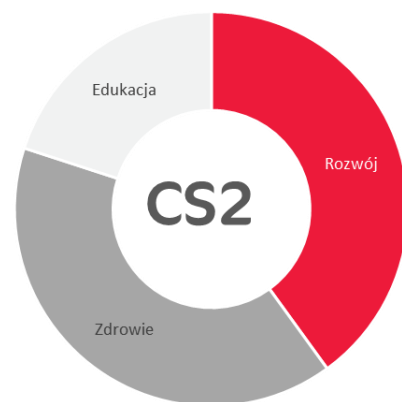
### 04: Rozwój infrastruktury technicznej dla mieszkańców

Celem tej inicjatywy jest poprawa oferty (jakość i dostępność) infrastruktury technicznej podnoszącej jakość życia mieszkańców (drogi, chodniki, kanalizacja, oświetlenie, dostęp do szerokopasmowej sieci internetowej etc.) na terenie całej Gminy w sposób wyrównujący różnice pomiędzy różnymi obszarami Gminy.



## Cel strategiczny 2

# Rozwój turystyki, rekreacji, sportu, oferty czasu wolnego



Nasza gmina od lat zмага się z problemem wizerunkowym związanym z negatywnymi skojarzeniami z zanieczyszczeniem powietrza. My, mieszkańcy Gminy i osoby blisko z nią związane postrzegamy naszą Gminę odmiennie. Dla nas to miejsce atrakcyjne dla turystów, miłośników przyrody, aktywnego spędzania czasu, osób zainteresowanych historią i architekturą. Chcemy wykorzystać walory i potencjał turystyczno-rekreacyjny naszej Gminy w sposób uwzględniający zrównoważony rozwój z punktu widzenia społecznego, gospodarczego, ale i środowiska naturalnego.

Na ofertę turystyczno-rekreacyjną Gminy nie powinny składać się tylko miejsca, które można odwiedzić. Chcemy by nasza Gmina miała wachlarz usług i produktów turystycznych atrakcyjnych dla różnego typu odbiorców, w tym dla osób, które nie są jej mieszkańcami. Wierzimy, że dla mieszkańców gmin sąsiadujących gmina Czerwonak może stać się atrakcyjnym miejscem turystyki i rekreacji weekendowej.

Oferta spędzania czasu wolnego wpływa również na jakość życia mieszkańców. Brak atrakcyjnych, przyjaznych dla użytkowników form spędzania czasu wolnego, rozwoju osobistego czy rekreacji przekładałby się negatywnie na ważne aspekty rozwoju naszej społeczności. Dlatego nasz cel strategiczny obejmuje trzy wymiary. Pierwszy – zdrowotny, związany jest z faktem, że aktywne spędzanie czasu w formie wysiłku fizycznego to jeden z podstawowych elementów profilaktyki zdrowotnej. Drugi – społeczny, wiąże się z prostym stwierdzeniem, że jeśli jako mieszkańcy mamy gdzie się spotkać i spędzić razem czas, wówczas możemy lepiej się poznać, budujemy naszą tożsamość, poczucie wspólnoty. Trzeci – ekonomiczny, zakłada, że dostęp do atrakcyjnej oferty i infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej przekłada się na rozwój powiązanych z nią usług i produktów.





## Inicjatywy strategiczne dla Celu 2

### 05: Rozwój infrastruktury i oferty dla turystyki, sportu i rekreacji

Celem tej inicjatywy jest rozwinięcie zaplecza turystycznego, sportowego i rekreacyjnego rozumianego jako atrakcyjna infrastruktura sportowa i rekreacyjna na terenie Gminy i organizacja pozwalająca w atrakcyjny sposób wykorzystać tę infrastrukturę dla celów społecznych i komercyjnych.

### 06: Budowa produktów turystycznych

Celem tej inicjatywy jest zbudowanie produktów turystycznych gminy Czerwonak, które będą atrakcyjne dla turystów spoza Gminy, co pozwoli rozwinąć działalność w zakresie obsługi ruchu turystycznego i poprawić wizerunek Gminy.

### 07: Atrakcyjna oferta czasu wolnego dla mieszkańców

Celem tej inicjatywy jest opracowanie i realizacja programu oferty kulturalnej i sportowej dla mieszkańców dostosowanej do potrzeb różnych grup oraz doprowadzenie do powstania miejsca organizacji wydarzeń gminnych (centrum, rynek, miejsce spotkań, zgromadzeń).



## Cel strategiczny 3

# Rozwój społeczeństwa obywatelskiego



Pandemia wirusa SARS-CoV-2 uświadomiła nam nie tylko znaczenie profilaktyki zdrowotnej i budowania odporności naszych organizmów. Wykazała także znaczenie relacji społecznych, gotowości do wzajemnej, międzyludzkiej, sąsiedzkiej pomocy. Jest swego rodzaju testem naszej odpowiedzialności społecznej, solidarności.

Jeśli potraktować lokalną społeczność jako sieć kontaktów społecznych, to organizacje pozarządowe i lokalnych liderów można uznać za węzły tej sieci. Siła tych węzłów przekłada się na wytrzymałość całej sieci, co w przyjętej analogii oznacza lokalną tożsamość, solidarność społeczną. Chcemy podejmować działania na rzecz wzmacniania całej sieci. Wiązać się to będzie zarówno ze wsparciem osób i organizacji aktywnie działających w różnych obszarach życia Gminy, ale także z określeniem pozytywnego wyróżnika naszej Gminy.

Takiego, z którym mogą i chcą identyfikować się przedstawiciele lokalnej społeczności oraz dzięki któremu nasza Gmina jest rozpoznawalna.

Rozwój społeczeństwa obywatelskiego, jako cel strategiczny, dotyczy nie tylko podejmowania wspólnych działań w sytuacjach skrajnych. Chcemy, aby osoby będące lokalnymi liderami społecznymi, grupy nieformalne i organizacje pozarządowe otrzymywały ze strony władz i Urzędu Gminy systemowe i wymierne wsparcie w prowadzonej przez nie działalności. Wsparcie to przyjmie różne formy i zakres, ale wszystkie zaangażowane w tego typu działalność osoby powinny być pewne tego, że ich zapal do działania nie pozostanie bez odpowiedzi. Chcemy stworzyć miejsca, w których osoby, grupy i organizacje będą się spotykać, wykonywać wspólne działania, opracowywać plany, inspirować się wzajemnie, czy po prostu razem spędzać czas.





## Inicjatywy strategiczne dla Celu 3

### 08: Wsparcie dla organizacji pozarządowych i lokalnych liderów

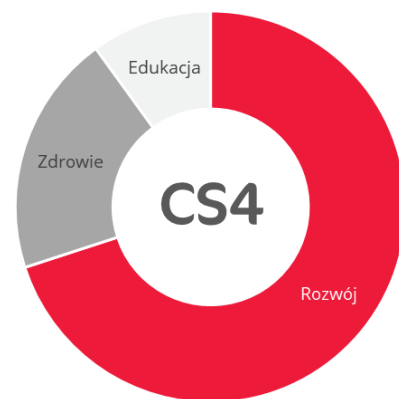
Celem tej inicjatywy jest wsparcie organizacyjne dla organizacji pozarządowych i lokalnych liderów oraz wprowadzenie rozwiązań włączających te organizacje w życie Gminy i odpowiedzialność za jej rozwój.

### 09: Budowanie tożsamości lokalnej

Celem tej inicjatywy jest wzmocnienie tożsamości lokalnej i identyfikacji mieszkańców z Gminą. W ramach tej inicjatywy poszukiwany będzie wyróżnik/wyróżniki Gminy.

## Cel strategiczny 4

# Stworzenie warunków do rozwoju lokalnej gospodarki



Lokalna gospodarka to nie tylko duzi przedsiębiorcy i zagraniczni inwestorzy. To również mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, freelancerzy, organizacje pozarządowe, podmioty ekonomii społecznej. Wreszcie to lokalny rynek pracy, którego funkcjonowanie jest ściśle powiązane z warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw tu zlokalizowanych. Zrównoważony rozwój lokalnej gospodarki przekłada się bezpośrednio na korzyści dla całej społeczności - to wyższa jakość życia, lepsza infrastruktura, lepsze usługi społeczne, medyczne, komercyjne.

Dla rozwoju lokalnej gospodarki niezbędne jest zapewnienie nie tylko podstawowego zakresu wsparcia, jak odpowiednie tereny i ich uzbrojenie. To cała, szeroko rozumiana infrastruktura techniczna, a zatem drogi dojazdowe do tych terenów, a także materialne i niematerialne warunki do inkubowania i sieciowania przedsiębiorstw różnej wielkości.

Do realizacji tego celu strategicznego podchodzimy w sposób systemowy, racjonalny ekonomicznie, społecznie i ekologicznie. Będziemy między innymi zabiegać o pozyskanie inwestorów dla konkretnych obiektów i obszarów, które od lat pozostają niezagospodarowane.

Podejmowane przez nas działania planistyczne, informacyjne, promocyjne, a także wsparcie doradcze i materialne ma na celu wspieranie zarówno działających na terenie naszej Gminy przedsiębiorstw, jak i tych nowych.

W przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zależy nam na ich aktywnym udziale i zaangażowaniu w funkcjonowanie Gminy i życie społeczności. Będziemy wspierać budowanie partnerskich relacji i integrację lokalnych przedsiębiorców.





## Inicjatywy strategiczne dla Celu 4

### 10: Rozwój infrastruktury technicznej dla działalności gospodarczej

Celem tej inicjatywy jest zidentyfikowanie potrzeb co do jakości i zasięgu, a w konsekwencji zaplanowanie i wykonanie infrastruktury technicznej koniecznej i odpowiedniej do aktywizacji gospodarczej wyznaczonych obszarów, w tym infrastruktury szerokopasmowej sieci internetowej.

### 11: Wypracowanie profesjonalnych ofert inwestycyjnych dla wybranych obiektów, obszarów

Celem tej inicjatywy jest zwiększenie prawdopodobieństwa zagospodarowania wybranych obiektów i terenów na obszarze Gminy, które od wielu lat pozostają niezagospodarowane.

### 12: Integracja przedsiębiorców

Celem tej inicjatywy jest integracja przedsiębiorców prowadzących działalność na terenie Gminy, aby stali się rzeczywistymi partnerami dla siebie i dla Urzędu Gminy w działaniach na rzecz rozwoju lokalnej gospodarki i zaangażowania w życie Gminy. Inicjatywa obejmuje również rozwój lokalnego rynku (promocja lokalnych firm i produktów) oraz tworzenie i aktywizowanie lokalnego rynku pracy.



## Cel strategiczny 5

# Poprawa poziomu zdrowia mieszkańców



W 2020 roku, za sprawą pandemii wirusa SARS-CoV-2 problematyka zdrowia, dostępu do usług medycznych, rozwoju technologii medycznych stała się centrum uwagi ludzi na całym świecie. My również dostrzegamy złożoność i wagę tych zagadnień. Poprawę poziomu zdrowia mieszkańców w naszej Gminie zamierzamy osiągnąć zestawem działań o zróżnicowanym charakterze. Część z nich będzie mieć „twardy”, wymierny charakter, a część będzie związana z kształtowaniem prozdrowotnych postaw, promocją zachowań i upowszechnianiem wiedzy.

Zdrowa konkurencja, *nomen omen*, jest zjawiskiem pożądanym dla podnoszenia dostępności i jakości usług i produktów. Podobnie jest z opieką medyczną i usługami zdrowotnymi, dlatego podejmujemy działania, które mają na celu powstanie na terenie naszej Gminy nowego ośrodka zdrowia. Świadomość wpływu środowiska na zdrowie jest coraz bardziej

powszechna, a dowody na istnienie tej zależności są niepodważalne. Chcemy realizować działania, które będą sprzyjać ograniczeniu tzw. niskiej emisji, wspierać wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, a także monitorować stan wód i gleb.

Rozumiemy, że dostęp do najlepszych usług medycznych oraz inwestycje w poprawę i ochronę stanu środowiska naturalnego nie są działaniami wystarczającymi dla podniesienia poziomu zdrowia mieszkańców naszej Gminy. Niezbędna jest popularyzacja wiedzy i zachowań związanych z szeroko pojętą profilaktyką dotyczącą zdrowia psychicznego i fizycznego, skierowaną do różnych grup odbiorców. Dlatego planujemy opracować i wdrożyć kompleksowy plan działań z zakresu promocji zdrowia i profilaktyki zdrowotnej. Chcemy nie tylko dawać rady, ale też przykład postaw i stylu życia, które przyczyniają się do poprawy stanu zdrowia.





## Inicjatywy strategiczne dla Celu 5

### 13: Poprawa dostępu do usług medycznych

Celem tej inicjatywy jest uruchomienie nowego centrum zdrowia na terenie Gminy oferującego opiekę zdrowotną i usługi medyczne. W efekcie tworzona jest konkurencja dla dotychczasowych usług, podnoszona jest jakość usług, rozszerzana oferta.

### 14: Poprawa jakości środowiska naturalnego

Celem tej inicjatywy jest podejmowanie i promowanie działań mających pozytywny wpływ na stan środowiska naturalnego.

### 15: Promocja zdrowia

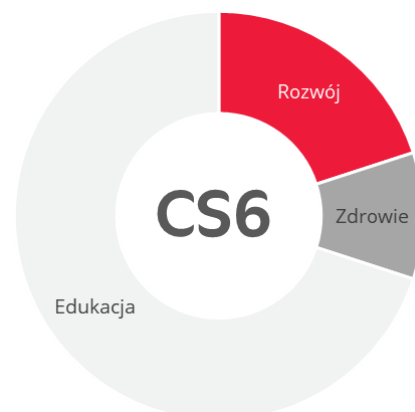
Celem inicjatywy jest kształtowanie postaw i zachowań prozdrowotnych mieszkańców Gminy. Zakres działań obejmuje m. in. edukację zdrowotną, promowanie aktywności fizycznej oraz organizowanie badań profilaktycznych.

### 16: Rozwój zintegrowanego systemu wsparcia rodziny, osób starszych i osób z niepełnosprawnościami

Celem tej inicjatyw jest realizacja skutecznej i zintegrowanej polityki społecznej w postaci kompleksowego planu i zintegrowanego systemu wsparcia rodziny, osób starszych i osób z niepełnosprawnościami.

## Cel strategiczny 6

# Wsparcie nowoczesnej edukacji w Gminie



Rozwój każdej społeczności jest ściśle powiązany z jakością prowadzonej edukacji. Wsparcie nowoczesnej edukacji w naszej Gminie nie oznacza jedynie działań związanych z włączaniem nowoczesnych technologii i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w proces dydaktyczny w szkołach. Nowoczesna edukacja obejmuje również infrastrukturę, bazę techniczną, pomoce dydaktyczne. Efektywne wykorzystanie tych zasobów wymaga natomiast wysokich i stale doskonalonych kompetencji dydaktycznych nauczycieli, a także zarządczych osób kierujących poszczególnymi placówkami i realizujących zadania gminy w zakresie oświaty i edukacji.

Nowoczesny charakter edukacji nie ogranicza się tylko do zdobywania wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych przez uczniów w szkołach.

Osiągnięcie tego celu strategicznego wiąże się również ze wspieraniem i tworzeniem możliwości uczestniczenia w różnych formach rozwoju osobistego i społecznego. Będziemy dążyć do tego, by budynki szkół mogły pełnić funkcję centrów aktywności dla wszystkich osób, niezależnie od wieku, które chcą rozwijać swoje zainteresowania i potencjał.



### 17: Rozwój infrastruktury i bazy technicznej placówek oświatowych

Celem tej inicjatywy jest utrzymanie placówek oświatowych na terenie gminy w odpowiedniej jakości technicznej i zgodnej z wymaganiami nowoczesnej oświaty. Celem jest również wykorzystanie placówek oświatowych jako centrów aktywności społecznej i rozwoju kompetencji mieszkańców.

### 18: Doskonalenie kompetencji kadry oświatowej

Celem tej inicjatywy jest doskonalenie kompetencji kadr oświatowych zgodnie z wymogami nowoczesnej edukacji i odpowiadania na niespodziewane wymagania.

### 19: Rozwój pozaszkolnych form edukacji i rozwoju osobistego

Celem inicjatywy jest inicjowanie i wspieranie działalności grup zainteresowań dla dzieci, młodzieży i osób dorosłych, w tym osób aktywnych i nieaktywnych zawodowo oraz seniorów.

### 20: Doskonalenie systemu zarządzania oświatą

Celem inicjatywy jest doskonalenie zarządzania placówkami oświatowymi zarówno na poziomie kadry zarządzającej tych placówek, jak i na poziomie JST. Efektem sprawnego zarządzania jest optymalizacja wydatków z dbałością o rozwój i wysoką jakość oświaty w gminie.



Inicjatywy  
strategiczne  
dla Celu 6



# Model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy Czerwonak

Model docelowej struktury funkcjonalno-przestrzennej jest przedstawieniem spodziewanych procesów rozwoju, na który mogą mieć wpływ ustalenia strategii lub innych dokumentów planistycznych. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy Czerwonak wynika, z historycznych procesów osadniczych, powiazań komunikacyjnych oraz uwarunkowań środowiskowych, przyrodniczych i z ukształtowania terenu.

Gmina Czerwonak jest gminą o charakterze podmiejskim, położoną w obszarze metropolitalnym Poznania, co ma znaczny wpływ na jej rozwój funkcjonalno-przestrzenny.

Gmina Czerwonak ma wykrystalizowaną, czytelną sieć osadniczą – składającą się z 17 miejscowości. Największa miejscowość – Koziegłowy, z dominującą zabudową mieszkaniową wielorodzinną oraz zabudową usługową, stanowi funkcjonalnie element wielkomiejskiego osiedla mieszkaniowego jako osobnej jednostki urbanistycznej. Miejscowość ta, ze względu na bezpośrednie sąsiedztwo Poznania, jest w sposób ścisły powiązana z centrum aglomeracji. Rozwój pozostałych jednostek osadniczych następuje głównie wzdłuż szlaków komunikacyjnych przebiegających w sposób południkowy – wzdłuż drogi wojewódzkiej nr 196 oraz linii kolejowej Poznań- Wągrowiec. Do najważniejszych miejscowości należą: Czerwonak (siedziba Urzędu Gminy), Owińska, Miękowo, Bolechowo, Bolechowo-osiedle oraz Promnice. Miejscowości te mają charakter głównie mieszkaniowy, z dominującą zabudową mieszkaniową jednorodzinną. W centralnych częściach miejscowości (Owińska, Bolechowo-Osiedle, Bolechowo) występują niewielkie kwartały zabudowy mieszkaniowej wielorodzinnej i pojedyncze obiekty usługowe. Zabudowa wielorodzinną znajduje się również w obszarach dobrze skomunikowanych komunikacją samochodową oraz komunikacją publiczną (Czerwonak). Ponadto północna część gminy, obejmująca miejscowości Bolechowo-Osiedle, Bolechowo, pełni również funkcje produkcyjno-usługowe – na ich terenie zlokalizowane są obiekty usługowe oraz zakłady produkcyjne. Funkcje produkcyjne zlokalizowane są również w Czerwonaku – po zachodniej stronie linii kolejowej. Wymienione miejscowości znajdują się częściowo na krawędzi Wysoczyzny Gnieźnieńskiej, a częściowo w obszarze Doliny Warty. W części środkowej gminy znajdują się jednostki osadnicze w swojej strukturze posiadające prawie wyłącznie zabudowę mieszkaniową jednorodzinną – należą do nich miejscowości: Bolechówko, Potasze, Miękowo, Annowo oraz Trzaskowo.

W części południowo-wschodniej gminy znajduje się miejscowość Kicin o charakterze mieszkaniowym oraz rolniczym, z chronionymi gruntami klas III. Dalej, w kierunku północno-wschodnim, wzdłuż drogi powiatowej nr 2407P, zlokalizowane są niewielkie struktury osadnicze o charakterze mieszkaniowym jednorodzinnym oraz uzupełniające funkcję rolniczej – miejscowości: Kliny, Mielno, Dębogóra. Większość tego obszaru znajduje się w otulinie Parku krajobrazowego Puszcza Zielonka. Tereny lasów, w tym obszary chronione, stanowią ok. 40% powierzchni gminy Czerwonak. Ograniczenia związane z położeniem gminy Czerwonak w obrębie terenów cennych przyrodniczo, objętych ochroną przyrody, pozwoliły na relatywnie niską intensyfikację zagospodarowania obszarów położonych we wschodniej części gminy Czerwonak. Stanowi to swoisty atut pozwalający na prowadzenie nowych inwestycji budowlanych, w sposób zrównoważony, w oparciu o wymagania ochrony przyrody i środowiska. Część Gminy Czerwonak ma charakter rolniczo-leśny, stanowiąc fragment zielonej wstęgi wokół Poznania. Tereny użytkowane rolniczo – zarówno grunty orne, jak i łąki i pastwiska, tereny leśne lub zadrzewione (o zróżnicowanych powierzchniach), a także tereny wód powierzchniowych stanowią cenne przyrodniczo kliny zieleni. Mają one często bardzo istotne znaczenie, zarówno w szerszym kontekście regionalnego systemu przyrodniczego, jak i znaczenie lokalne – odpowiednio wpływają na przewietrzanie terenów zurbanizowanych, mikroklimat, stanowią lokalne łączniki ekologiczne, a także stanowią przestrzeń mogącą służyć rekreacji i wypoczynkowi mieszkańców. Niezwykle istotnym jest pozostawienie części obszarów jako niezabudowanych ze względów krajobrazowych, środowiskowych i przyrodniczych.

Miejscowości gminy Czerwonak nie zawsze mają charakter zwartej struktury – należy dążyć do takich struktur poprzez uzupełnianie zabudową, a jednocześnie ograniczyć "rozlewanie się" zabudowy na obszary do tego niepredestynowane. Przy czym należy zachowywać enklawy leśne, skwery, zieleńce, parki kieszonkowe w obszarach zurbanizowanych. W przeciwnym razie może to wpłynąć na nieosiągnięcie celów strategicznych – zwłaszcza nr 1 i 2. Ważnym aspektem w osiągnięciu celów strategicznych jest położenie w granicach Gminy części parku krajobrazowego Puszcza Zielonka wraz z otuliną, w tym duża ilość terenów leśnych. Uwarunkowania te mają wpływ na rozwój przestrzenny Gminy, a niektóre ograniczenia środowiskowe dotyczące rozwoju i poszczególnych funkcji mogą stanowić wręcz szansę na uzyskanie celów strategicznych.

# Wizja rozwoju oraz ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w Gminie

Gmina Czerwonak powinna być gminą przyjazną mieszkańcom oraz zaspokajającą ich oczekiwania związane z miejscem zamieszkania i spędzania wolnego czasu. Ze względu na swoje położenie w aglomeracji poznańskiej, ale również w sąsiedztwie terenów cennych przyrodniczo – pełnić powinna głównie funkcje mieszkaniowe. Funkcje usługowe powinny odpowiadać na zapotrzebowania lokalnej społeczności i uzupełniać istniejącą tkankę mieszkaniową. Rozwój usług przewiduje się przede wszystkim w Koziegłowach oraz w północnej części gminy – na terenach w rejonie drogi wojewódzkiej nr 196 w Bolechowie i Bolechowie-Osiedlu, gdzie również dopuszcza się lokalizację zakładów produkcyjnych. Wyznaczona strefa gospodarcza w północnej części gminy pozwala na rozwój gospodarczy i ekonomiczny gminy, stanowi miejsce pracy części mieszkańców. Gmina intensyfikuje rozwój w oparciu o istniejące powiązania komunikacyjne w tym przede wszystkim linię kolejową Poznań-Wągrowiec. Zakłada się również wykorzystanie do komunikacji kolejowej obwodnicy Poznania – z możliwością realizacji węzła przesiadkowego w rejonie południowej granicy gminy, w Koziegłowach. Powiązania z centrum aglomeracji, skuteczna komunikacja kolejowa, transport autobusowy oraz relatywnie duża gęstość zaludnienia miejscowości Koziegłowy umożliwiają określenie tej miejscowości jako rdzenia rozwojowego i zaplecza usługowego gminy. Dzięki korzystnemu położeniu i efektowi synergii rozwijać się będą również miejscowości: Czerwonak, Miękowo oraz Kicin, z dominującą formą zagospodarowania w formie zabudowy mieszkaniowej jednorodzinnej. Przyjęty model rozwoju ma charakter zrównoważony, uwzględnia uwarunkowania środowiskowe, przyrodnicze, ogranicza niekorzystne oddziaływania na ład przestrzenny.

Wyodrębniono strefy przestrzenne gminy:

1. Strefa rozwoju zabudowy, w zależności od dominujących funkcji:
  - » funkcje mieszkaniowe jednorodzinne,
  - » funkcje mieszkaniowe -wielorodzinne z usługami,
  - » funkcje usługowe,
  - » funkcje usługowo-produkcyjne.
2. Strefa ograniczonego rozwoju zabudowy lub wyłączona z zabudowy:
  - » tereny rolnicze,
  - » tereny lasów,
  - » wody powierzchniowe.

Należy dążyć do jednoznacznego wskazania w dokumentach planistycznych terenów rozwojowych, wyznaczenia spójnych obszarów funkcjonalno-przestrzennych oraz terenów wyłączonych z zabudowy lub ograniczonego rozwoju zabudowy. Podstawowym kryterium powinny być uwarunkowania środowiskowe oraz komunikacyjne, w tym w oparciu o środki komunikacji publicznej – przede wszystkim linii kolejowej. Pozwoli to na osiągnięcie poszczególnych celów strategicznych. Konieczne jest zachowanie elementów cennych historycznie, zwłaszcza obejmujących tereny miejscowości Owińska. Należy dążyć do harmonijnego uzupełniania zabudowy istniejącej oraz kształtowanie czytelnej, zwartej struktury urbanistycznej.

# 03

## CZĘŚĆ 3 - JAK TO ZROBIMY?

(System realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych)

Wdrażanie strategii w  
liczbach:



1

Filozofia  
wdrażania



4

Narzędzia  
wdrażania



>50

Interesariuszy  
zewnętrznych



2

Stopnie  
monitorowania

# Filozofia wdrażania



Gotowość gminy jako organizacji do elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu jest nie mniej ważna niż precyzyjnie zdefiniowane cele i inicjatywy strategiczne Gminy. Dlatego nasze podejście do strategii jest inne niż dotychczas stosowane metody tworzenia i wdrażania dokumentów strategicznych jednostek samorządu terytorialnego.

Jak wskazaliśmy już w części pierwszej tego dokumentu – nowoczesna filozofia tworzenia i realizacji strategii zakłada, że jest ona w mniejszym stopniu szczegółowym planem, a raczej generalnym kierunkiem działań wraz z kluczowymi dla jego utrzymania inicjatywami do realizacji. Takie podejście pozwala lepiej i szybciej reagować w wymiarze strategicznym na dynamikę zmian wewnątrz i w otoczeniu Gminy. Wydarzenia towarzyszące procesowi opracowania tej strategii - pandemia wirusa SARS-CoV-2 i jej konsekwencje, pokazują dobitnie jak trudno jest precyzyjnie przewidzieć zmiany w otoczeniu, w którym będzie funkcjonować Gmina w najbliższych latach.

To podejście wymaga od nas ewolucji w kierunku tzw. „zwinnej organizacji”, która nie obawia się zmiany priorytetów zapisanych w strategii. Jako zwinna organizacja będziemy mogli szybciej i lepiej reagować na nieoczekiwane zmiany. Aby lepiej je uchwycić będziemy z jednej strony aktywnie śledzić sygnały i trendy płynące z otoczenia zewnętrznego, a z drugiej strony uważnie wsłuchiwać się w oczekiwania członków naszej społeczności. W praktyce służyć temu będą narzędzia i techniki opisane poniżej.

# Wdrażanie Narzędzia



## 01 /// Regularne badanie oczekiwań mieszkańców i innych interesariuszy

Prowadzenie badań społecznych na reprezentatywnej próbie mieszkańców Gminy to zadanie kosztowne i czasochłonne. Mając na uwadze wyniki analiz prowadzonych przez największe firmy badawcze i konsultingowe dotyczące liczebności uczestników badań planujemy powołać panel badawczy składający się z członków naszej społeczności. Najlepsze praktyki pokazują, że dla dobrego zrozumienia potrzeb odbiorców naszych działań kryterium reprezentatywności nie ma kluczowego charakteru, zwłaszcza jeśli badania są prowadzone w sposób regularny. Dlatego, zgodnie z dążeniem do uelastycznienia i podniesienia efektywności naszych decyzji i działań planujemy stosować podejście, zgodnie z którym będziemy dążyli do szybkiego rozpoznania najważniejszych potrzeb, oczekiwań i problemów interesariuszy. Planowany przez nas jakościowy panel badawczy zakłada dobranie relatywnie niewielkiej, ale oddającej strukturę społeczno-demograficzną gminy grupy uczestników badań i procesów generatywnych. Dzięki temu będziemy nie tylko skutecznie, szybko i tanio identyfikować problemy, ale także zbierać propozycje ich rozwiązania.



## 02 /// Futures thinking - stałe analizowanie otoczenia Gminy

Zwinność, elastyczność organizacji wynika m.in. z tego, że rozpoznaje potencjalne szanse, wyzwania i ryzyka zanim staną się problemami. Dlatego będziemy w sposób regularny identyfikować trendy i sygnały gospodarcze, społeczne, technologiczne poprzez kontakt z mieszkańcami, partnerami, pracownikami Urzędu Gminy i innych jednostek. Celem tego działania jest szybkie wykorzystanie przydatnych informacji i sygnałów i zamiana ich w pomysły na działania. Dlatego co najmniej raz w roku w okresie realizacji strategii zorganizujemy warsztatową sesję analizy zebranych sygnałów i zmodyfikujemy wypracowane inicjatywy strategiczne albo wypracujemy zupełnie nowe, określające co robi Gmina w odpowiedzi na zaobserwowane zmiany. Działania takie mogą oznaczać punktową reakcję na zaobserwowaną zmianę, ale też prowadzić do zmian w strategii.

# Wdrażanie Narzędzia



## 03 /// Współtworzenie rozwiązań z mieszkańcami i przedsiębiorcami

Prace nad niniejszym dokumentem strategicznym miały charakter partycypacyjny. Interesariusze strategii uczestniczyli w konsultacjach nie tylko na etapie diagnostycznym (wskazanie głównych wyzwań, szans, zagrożeń dla gminy, opis jej potencjału), ale też na etapie generatywnym (tworzenie wizji docelowej Gminy, propozycje działań do podjęcia w celu jej urzeczywistnienia). To samo podejście chcemy utrzymać w okresie realizacji strategii. Dlatego co najmniej raz w roku w okresie wdrażania strategii zorganizujemy warsztatową sesję współtworzenia rozwiązań z mieszkańcami i przedsiębiorcami. Bazą do współtworzenia będą wyniki prowadzonych w sposób regularny badań oczekiwań mieszkańców, przedsiębiorców i innych odbiorców usług gminy Czerwonak.



## 04 /// Service design - prototypowanie i testowanie

Aby zmniejszyć ryzyko podjęcia przez gminę nowych działań, które nie będą w pełni odpowiadać oczekiwaniom mieszkańców, przedsiębiorców i innych odbiorców usług gminy Czerwonak propozycje nowych rozwiązań i działań będą bazowały na precyzyjnym określeniu:

- » zmian w otoczeniu Gminy,
- » potrzeb wyrażanych przez mieszkańców, przedsiębiorców i innych odbiorców usług Gminy.

Często jednak okazuje się, że mimo trafnej diagnozy podejmowane działania nie spotykają się z pozytywnym odbiorem ich beneficjentów. Może to wynikać z niewłaściwego kształtu nowych rozwiązań, ale też formy nadanej tym rozwiązaniom. Aby zmniejszyć ryzyko wystąpienia takiej sytuacji w przypadku naszej gminy, będziemy stopniowo wdrażali podejście zaczerpnięte z metodyki service design, zakładającej m.in. prototypowanie i testowanie rozwiązań. W praktyce może to na przykład oznaczać wdrożenie danego rozwiązania na ograniczonym obszarze, lub w ograniczonym czasie, aby ocenić jego skuteczność i zebrać informacje konieczne do dopracowania i przygotowania wersji końcowej.



# Wdrażanie

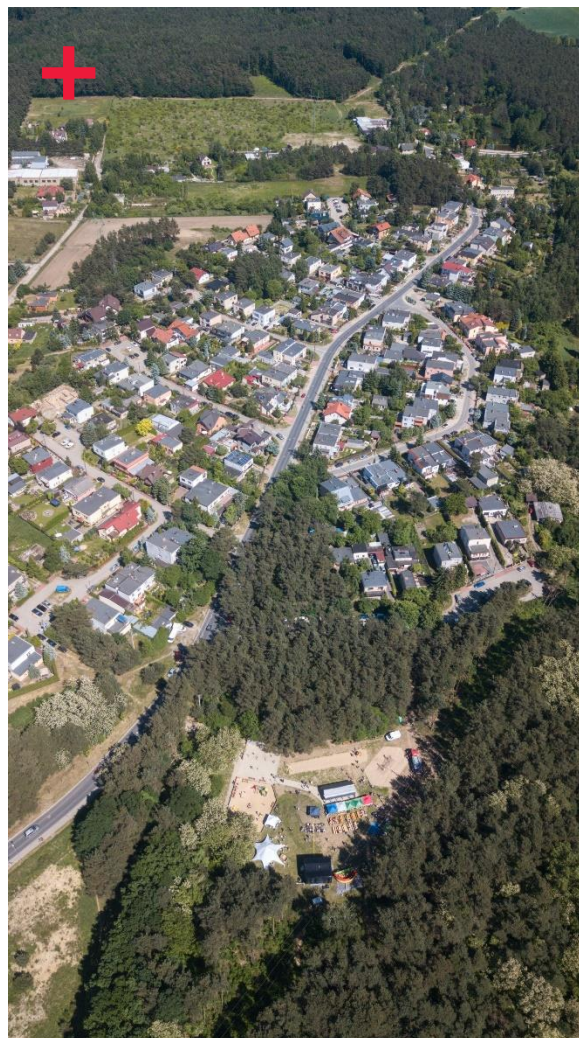
## Podmioty odpowiedzialne za wdrażanie strategii

Dokument strategii wyznacza pożądane kierunki zmian (cele strategiczne), których osiągnięcie możliwe będzie poprzez wdrażanie konkretnych przedsięwzięć – inicjatyw strategicznych.

Jednym ze sposobów prowadzenia przedsięwzięć (nie tylko gospodarczych!), zmierzających do wygenerowania oczekiwanego efektu, w ramach określonego czasu, budżetu, z odpowiednią strukturą organizacyjną, rolami i zakresami odpowiedzialności jest formuła projektowa. Znajdujemy tu wskazanie konieczności wprowadzenia odpowiedniej organizacji zespołu projektowego. W projektach mniejszych, niewymagających licznej obsady kadrowej, warto dążyć do maksymalnego uproszczenia struktury organizacyjnej, a więc stworzenia tylko ról koniecznych: właściciel (tzw. sponsor) projektu, kierownik projektu, zespół projektowy.

Podstawą systemu wdrażania strategii będą inicjatywy strategiczne, zawierające szczegółowe rozwiązania, działania i zadania, planowane do realizacji w okresie kilkuletnim. Ze względu na niedużą skalę organizacji jaką jest Gmina, prostą strukturę organizacyjną i stosunkowo małe skomplikowanie zdefiniowanych inicjatyw zastosowane zostało uproszczenie struktur do zarządzania ich wdrożeniem: właściciel inicjatywy, kierownik inicjatywy, zespół.

Biorąc pod uwagę schemat organizacyjny i opis funkcji, zadań, uprawnień, odpowiedzialności w Gminie kluczowa rola we wdrażaniu strategii (wdrażaniu inicjatyw strategicznych) przypada kierownictwu Urzędu Gminy, które pełni rolę właściciela inicjatyw. Alternatywnie do tej funkcji może w każdym momencie zostać powołany Komitet Sterujący jeśli takie rozwiązanie okaże się bardziej efektywne.



# Wdrażanie

## Właściciele inicjatyw i kierownicy inicjatyw

---

### Właściciel inicjatywy



Właściciel inicjatywy określa potrzebę leżącą u podstaw rozpoczęcia przedsięwzięcia (cel do osiągnięcia), jest fundatorem – osobą finansującą prace. Właścicielem powinna być osoba stojąca wysoko w hierarchii organizacyjnej. Zwykle jest to członek kierownictwa jednostki lub jego bezpośredni przedstawiciel. Zbyt niska pozycja Właściciela w organizacji jest ryzykowna, w razie potrzeby decyzji, czy wprowadzenia zmian nie będzie on miał dostatecznych uprawnień, a więc nie wspomogł realizacji inicjatywy należycie.

Właściciel inicjatywy mianuje kierownika inicjatywy i członków zespołu. W trakcie realizacji inicjatywy

Właściciel ma cztery zadania:

1. Monitorowanie realizacji
2. Ocena uzyskanych korzyści – wpływ na osiągnięcie celu strategicznego
3. Decydowanie w kluczowych momentach realizacji inicjatywy, np. zatrzymanie prac w razie ponoszenia nadmiernych kosztów lub przydzielenie dodatkowych zasobów finansowych
4. Zajmowanie pozycji mediatora we wszystkich ważnych konfliktach, niemożliwych do rozstrzygnięcia na niższych szczeblach struktury projektu

### Kierownik inicjatywy



Kierownikiem inicjatywy jest osoba, której przekazano uprawnienia i odpowiedzialność w celu zarządzania inicjatywą.

Główne obszary jego pracy i odpowiedzialności to:

1. Uzgodnienie założeń inicjatywy (zadania, budżet, produkty, harmonogram)
2. Planowanie i organizacja prac
3. Operacyjne zarządzanie, podejmowanie wszelkich niezbędnych działań korekcyjnych
4. Kierowanie zespołem (wyznaczanie prac, obsada stanowisk, rozliczanie rezultatów)
5. Raportowanie stanu i postępu realizacji (mierniki, czas, budżet, jakość)
6. Reprezentowanie inicjatywy na zewnątrz (np. wobec właściciela i interesariuszy)



# Wdrażanie

## Monitorowanie wdrażania strategii

Monitorowanie wdrażania strategii Gminy odbywać się będzie na dwóch poziomach:



### Poziom 1: Monitorowanie całościowego wdrożenia strategii

Celem monitorowania na poziomie pierwszym jest nadzór nad całkowitą realizacją strategii. Monitorowanie na tym poziomie jest realizowane przez właściciela inicjatyw.

#### Procedura

Kwartalne spotkania właściciela inicjatyw z kierownikami inicjatyw, w trakcie których raportowane są postępy w realizacji inicjatyw i podejmowane wynikające z tego decyzje leżące w kompetencji właściciela, np. w zakresie:

- » odebrania produktów częściowych;
- » oceny stopnia osiągnięcia zakładanych wskaźników;
- » zatrzymania prac jeśli nie przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych;
- » zatrzymania prac w razie ponoszenia nadmiernych kosztów lub przydzielenie dodatkowych zasobów finansowych;
- » zmian w inicjatywie;
- » rozstrzygnięcia konfliktów, niemożliwych do rozstrzygnięcia na niższych szczeblach.

#### Zakres kontroli

Kontrola odbywa się na podstawie raportowania obejmującego:

- » Zakres (w rozumieniu postępu prac zgodnego z założeniami, osiągnięcia założonych wskaźników)
- » Budżet
- » Harmonogram
- » Zasoby
- » Ryzyka

# Wdrażanie

## Monitorowanie wdrażania strategii

Monitorowanie wdrażania strategii Gminy odbywać się będzie na dwóch poziomach:

### Poziom 2: Monitorowanie wdrożenia poszczególnych inicjatyw strategicznych

Monitorowanie na poziomie inicjatyw jest ciągłym działaniem prowadzonym przez kierownika inicjatywy.

#### Procedura

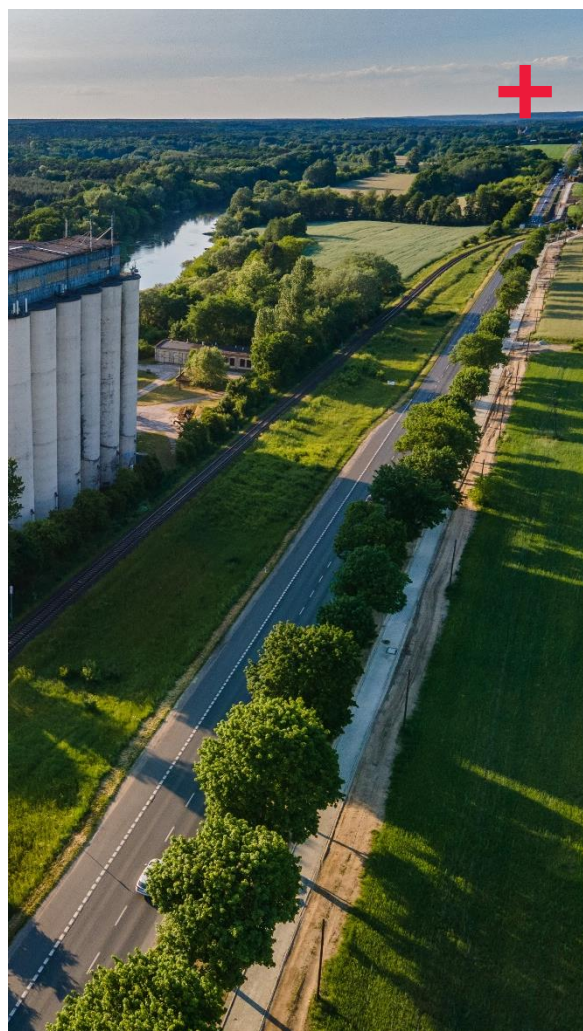
Kierownik inicjatywy monitoruje jej realizację w sposób ciągły. W przypadku delegowania wybranych działań na członków zespołu może domagać się raportowania w uzgodnionym zakresie i interwałach czasowych. Kierownicy wraz z zespołem decydują o częstotliwości spotkań statusowych. Rekomendowane jest, aby odbywały się przynajmniej raz w miesiącu. Mogą to być krótkie spotkania statusowe – ważne jest utrzymywanie wiedzy na temat statusu inicjatywy wśród wszystkich członków zespołu.

#### Zakres kontroli

Kontrola odbywa się na podstawie raportowania obejmującego:

- » Zakres (w rozumieniu postępu prac zgodnego z założeniami, osiągania założonych wskaźników)
- » Budżet
- » Harmonogram
- » Zasoby
- » Ryzyka

Koncentracja kontroli jest niezbędna na wszystkich obszarach. Zupełny brak kontroli nad którymkolwiek elementem może mieć znaczące konsekwencje w innych obszarach.



# Wdrażanie

## Aktualizacja strategii

---



Monitoring skutków wdrażanych inicjatyw, stopnia osiągnięcia wyznaczonych celów oraz sytuacji społeczno-gospodarczej pozwoli na formułowanie wniosków i rekomendacji będących podstawą do podjęcia decyzji o aktualizacji dokumentu.

Do czynników mających wpływ na decyzję o aktualizacji dokumentu strategii należą:

- » Istotna zmiana uwarunkowań zewnętrznych, wymagająca działań adaptacyjnych do nowej sytuacji społeczno-ekonomicznej w skali makro, np. brak środków pomocowych w ramach funduszy europejskich.
- » Znacząca zmiana uwarunkowań wewnętrznych, zdiagnozowanie w Gminie obszarów wymagających interwencji, a nieopisanych w strategii, np. pojawienie się dużego inwestora przemysłowego na terenie gminy.



- » Znacząca zmiana w możliwościach organizacyjnych lub finansowych Urzędu Gminy, np. zmniejszeniem wpływów do budżetu.
- » Osiągnięcie wyznaczonych w strategii celów.



# Wdrażanie

## Analiza ryzyk

---



### Czym są ryzyka w strategii?

Ryzyko to niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć niekorzystny wpływ na realizację inicjatywy.

Wszystkie inicjatywy strategiczne zawierają analizy ryzyk specyficznych dla danej inicjatywy.

Jednocześnie poniżej wskazujemy kluczowe ryzyka dla powodzenia realizacji całej Strategii rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025.

# Wdrożenie

## Kluczowe ryzyka dla strategii

### A. Negatywne zmiany warunków gospodarczych

W wyniku pandemii wirusa SARS-CoV-2 może pojawić się kryzys gospodarczy, który pogłębi trudną sytuację budżetową samorządów i wpłynie na potencjał realizacji celów strategicznych inicjatyw.

### B. Niechęć mieszkańców do korzystania z transportu publicznego

W wyniku pandemii wirusa SARS-CoV-2 może pojawić się niechęć mieszkańców do korzystania z transportu zbiorowego, publicznego, którego rozwój zajmuje ważne miejsce w celach i inicjatywach strategicznych.

### C. Brak porozumienia z innymi gminami

W przypadku braku porozumienia z innymi gminami realizowane inwestycje infrastrukturalne i projekty mogą nie odpowiadać w sposób efektywny i kompleksowy na oczekiwania mieszkańców lub nie tworzyć spójnego systemu.

### D. Brak zainteresowania podmiotów prywatnych inwestycjami infrastrukturalnymi

Ze względu na niewystarczającą skalę inwestycji podmioty prywatne, dostawcy infrastruktury i usług mogą nie być zainteresowani realizacją inwestycji na terenie lub niektórych obszarach Gminy.

### E. Brak zaangażowania partnerów społecznych i mieszkańców w realizację projektów gminnych

Brak zainteresowania ze strony potencjalnych partnerów społecznych projektami Gminy może utrudnić ich realizację. Mieszkańcy mogą nie być zainteresowani udziałem w pracach na rzecz rozwoju Gminy, udziałem w innych wydarzeniach.

### F. Brak zaangażowania urzędników i jednostek gminnych we wdrażanie strategii

Brak zaangażowania urzędników i jednostek gminnych we wdrażanie strategii może stanowić istotną barierę do realizacji celów strategii.

### G. Przedłużające się ograniczenia wynikające z pandemii wirusa SARS-CoV-2

Ograniczenia wynikające z walki z pandemią negatywnie wpływają na możliwości działania organizacji pozarządowych, społecznych i realizację działań angażujących większe grupy.

### H. Brak zainteresowania ze strony inwestorów ofertą inwestycyjną Gminy

Powodzenie wybranych inicjatyw strategicznych zależy od przyciągnięcia prywatnych partnerów do ich realizacji. Brak zainteresowania z ich strony uniemożliwi w efekcie pełną realizację celów strategicznych.

### I. Niechęć kadry edukacyjnej do udziału w projektach podnoszenia kwalifikacji

Kadra edukacyjna może nie być zainteresowana udziałem w projektach podnoszenia kompetencji dydaktycznych zgodnie z wymogami nowoczesnej edukacji czy w zakresie zarządzania oświatą.



# Wdrożenie

## Analiza kluczowych ryzyk

W poniższej tabeli zaprezentowano analizę ryzyk przez pryzmat dwóch kryteriów:

- » wpływu ryzyka na realizację strategii
- » prawdopodobieństwa wystąpienia

Wpływ na realizację strategii	duży	C	F E	A H
	średni	G D	B	
	mały		I	
		niskie	średnie	wysokie
		Prawdopodobieństwo zaistnienia		

# Wdrożenie

## Sposoby zarządzania ryzykami

Analiza kluczowych ryzyk pozwoliła wskazać najbardziej kluczowe ryzyka dla procesu wdrożenia strategii – mają duży wpływ na realizację strategii i średnie lub wysokie prawdopodobieństwo zaistnienia.

W konsekwencji powyższej oceny najbardziej kluczowe ryzyka i sposoby zarządzania tymi ryzykami to:

Lp.	Ryzyko	Sposoby mitygacji ryzyka
A	Negatywne zmiany warunków gospodarczych	Pozyskanie środków zewnętrznych, głównie z programów rządowych i programów finansowanych z funduszy europejskich*, skupienie się na nisko kosztowych zmianach organizacyjnych, opracowanie listy najważniejszych działań w przypadku braku finansowych możliwości pełnej realizacji inicjatyw.
H	Brak zainteresowania ze strony inwestorów ofertą inwestycyjną Gminy	Opracowanie profesjonalnych ofert, które zostaną przetestowane z rynkiem i dopracowane zgodnie z jego oczekiwaniami.
E.	Brak zaangażowania partnerów społecznych i mieszkańców w realizację projektów gminnych	Brak zainteresowania ze strony potencjalnych partnerów społecznych projektami Gminy będzie musiał być zastąpiony działaniami instytucji samorządowych. Brak zaangażowania mieszkańców wymusi koncentrację na osobach tradycyjnie zaangażowanych w działania gminne jako przedstawicielach mieszkańców.
F.	Brak zaangażowania urzędników i jednostek gminnych we wdrażanie strategii	Wdrażanie strategii zgodnie z zaproponowanym modelem, w oparciu o inicjatywy strategiczne z jasno opisanymi działaniami i zadaniami do wykonania oraz zasady monitorowania wdrażania poszczególnych inicjatyw.

\*  
Patrz też  
rozdział:  
Ramy i źródła  
finansowania.

# Wdrażanie

## Spójność ze strategią rozwoju województwa oraz strategią rozwoju ponadlokalnego



### W zgodzie ze strategią regionu i powiatu

Aby zapewnić spójności naszej strategii ze strategią województwa dokonaliśmy szczegółowej analizy Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku, w tym zwłaszcza przeanalizowaliśmy:

- » Cele rozwojowe województwa wielkopolskiego (strategiczne)
- » Cele operacyjne
- » Kluczowe kierunki interwencji

Należy podkreślić, że strategia naszej Gminy (nasze cele strategiczne i inicjatywy) doskonale wpisuje się w strategię województwa i wspiera jej realizację podążając za wymogiem komplementarności działań podejmowanych na różnych poziomach zarządzania. Oczywiście spójność ta uwzględnia różnicę w skali zainteresowań, wyzwań i możliwości województwa wielkopolskiego i gminy Czerwonak. Tabele na kolejnych stronach prezentują w sposób bardziej szczegółowy jak nasza strategia wspiera realizację celów strategicznych i operacyjnych Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego.

Przeprowadzona analiza wskazuje również na spójność strategii Gminy ze strategią Rozwoju Powiatu Poznańskiego do 2030 roku.



## Spójność ze Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego

Cel strategiczny 1. Wzrost gospodarczy Wielkopolski bazujący na wiedzy swoich mieszkańców		Strategia gminy Czerwonak
Cele operacyjne	Kierunki interwencji	Sposób wsparcia
1.1 Zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój inicjatyw opartych o współpracę nauki i biznesu</li> <li>Rozwój sieci i kooperacji w gospodarce regionu, profesjonalizacja usług IOB</li> <li>Reindustrializacja regionalnej gospodarki,</li> <li>Rozwój sektora rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego</li> <li>Zwiększanie innowacyjności i umiędzynarodowienia MŚP</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 4: Stworzenie warunków do rozwoju lokalnej gospodarki</p> <p>INICJATYWA 10: Rozwój infrastruktury technicznej dla działalności gospodarczej</p> <p>INICJATYWA 11: Wypracowanie profesjonalnych ofert inwestycyjnych dla wybranych obiektów, obszarów</p> <p>INICJATYWA 12: Integracja przedsiębiorców</p>
1.2 Wzrost aktywności zawodowej i utrzymanie wysokiej jakości zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tworzenie miejsc pracy wysokiej jakości</li> <li>Aktywizacja niewykorzystanych zasobów pracy</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 4: Stworzenie warunków do rozwoju lokalnej gospodarki</p> <p>INICJATYWA 12: Integracja przedsiębiorców</p>
1.3 Wzrost i poprawa wykorzystania kapitału ludzkiego na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poprawa jakości edukacji i kształcenia, w tym dopasowanie do potrzeb rynku pracy</li> <li>Wzrost kompetencji osób dorosłych i ich udziału w kształceniu ustawicznym</li> <li>Nowoczesna infrastruktura dla edukacji, w tym TIK</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 6: Wsparcie nowoczesnej edukacji w Gminie</p> <p>INICJATYWA 17: Rozwój infrastruktury i bazy technicznej placówek oświatowych</p> <p>INICJATYWA 18: Doskonalenie kompetencji kadry oświatowej</p> <p>INICJATYWA 19: Rozwój pozaszkolnych form edukacji i rozwoju osobistego</p> <p>INICJATYWA 20 – Doskonalenie systemu zarządzania oświatą</p>

## Spójność ze Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego (c.d.)

Cel strategiczny 2: Rozwój społeczny Wielkopolski oparty na zasobach materialnych i niematerialnych regionu		Strategia gminy Czerwonak
Cele operacyjne	Kierunki interwencji	Sposób wsparcia
2.1 Rozwój Wielkopolski świadomy demograficznie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzmacnianie potencjału demograficznego i funkcji rodziny</li> <li>Rozwój srebrnej gospodarki</li> <li>Wzrost atrakcyjności osiedleńczej regionu</li> <li>Promocja zdrowego stylu życia, rozwój opieki i infrastruktury zdrowotnej</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 5: Poprawa poziomu zdrowia mieszkańców INICJATYWA 13 Poprawa dostępu do usług medycznych INICJATYWA 15: Promocja zdrowia</p> <p>INICJATYWA 16: Rozwój zintegrowanego systemu wsparcia rodziny, osób starszych i osób z niepełnosprawnościami</p>
2.2. Przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniom	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poprawa dostępu i standardów usług oraz funkcjonowania infrastruktury społecznej</li> <li>Wyrównywanie szans edukacyjnych</li> <li>Rozwijanie sektora ekonomii społecznej i solidarnej</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 5: Poprawa poziomu zdrowia mieszkańców</p> <p>INICJATYWA 16: Rozwój zintegrowanego systemu wsparcia rodziny, osób starszych i osób z niepełnosprawnościami</p> <p>Cel strategiczny 6: Wsparcie nowoczesnej edukacji w Gminie INICJATYWA 19: Rozwój pozaszkolnych form edukacji i rozwoju osobistego</p>
2.3. Rozwój kapitału społecznego i kulturowego regionu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kształtowanie i wzmacnianie postaw prospołecznych, równościowych, innowacyjnych, w tym rozwój innowacji społecznych</li> <li>Wzmacnianie potencjału kulturowego i infrastruktury kultury</li> <li>Rozwój przemysłu czasu wolnego</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 2: Rozwój turystyki, rekreacji, sportu, oferty czasu wolnego</p> <p>INICJATYWA 5: Rozwój infrastruktury i oferty dla turystyki, sportu i rekreacji INICJATYWA 6: Budowa produktów turystycznych INICJATYWA 7: Atrakcyjna oferta czasu wolnego dla mieszkańców</p> <p>Cel strategiczny 3: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego INICJATYWA 8: Wsparcie dla organizacji pozarządowych i lokalnych liderów</p> <p>Cel strategiczny 3: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego INICJATYWA 9 Budowa tożsamości lokalnej</p>

## Spójność ze Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego (c.d.)

Cel strategiczny 3: Rozwój infrastruktury z poszanowaniem środowiska przyrodniczego Wielkopolski			Strategia gminy Czerwonak
Cele operacyjne	Kierunki interwencji	Sposób wsparcia	
3.1. Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej województwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój transportu drogowego i ekomobilności</li> <li>Rozwój zintegrowanego transportu zbiorowego, w tym kolejowego</li> <li>Rozwój regionalnego Portu Lotniczego Poznań-Ławica</li> </ul>	Cel strategiczny 1: Poprawa jakości infrastruktury i usług dla mieszkańców INICJATYWA 1: Usprawnienie dojazdów do/z Poznania INICJATYWA 2: Spójność transportowa gminy INICJATYWA 3: Rozwój rozwiązań transportowych alternatywnych wobec indywidualnej komunikacji samochodowej	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój działalności logistycznej</li> <li>Zagospodarowanie dróg wodnych dla celów turystycznych</li> </ul>	Cel strategiczny 2: Rozwój turystyki, rekreacji, sportu, oferty czasu wolnego INICJATYWA 5: Rozwój infrastruktury i oferty dla turystyki, sportu i rekreacji	
3.2. Poprawa stanu oraz ochrona środowiska przyrodniczego Wielkopolski	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększanie i ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości</li> <li>Poprawa jakości powietrza</li> <li>Poprawa funkcjonowania gospodarki odpadami</li> <li>Ochrona różnorodności biologicznej i krajobrazu, w tym zasobów leśnych oraz zapewnienie trwałości i ciągłości systemu przyrodniczego</li> <li>Poprawa przyrodniczych warunków dla rolnictwa</li> <li>Kształtowanie świadomości i postaw ekologicznych społeczeństwa, wzmacnianie bezpieczeństwa ekologicznego i środowiskowego</li> </ul>	Cel strategiczny 5: Poprawa poziomu zdrowia mieszkańców INICJATYWA 14: Poprawa jakości środowiska naturalnego	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwiększenie wykorzystania alternatywnych źródeł energii, w tym OZE i wodoru</li> <li>Optymalizacja gospodarowania energią</li> <li>Zapewnienie stabilnych dostaw paliw i energii</li> </ul>	Cel strategiczny 5: Poprawa poziomu zdrowia mieszkańców INICJATYWA 14: Poprawa jakości środowiska naturalnego	
3.3. Zwiększenie bezpieczeństwa i efektywności energetycznej			



## Spójność ze Strategią rozwoju województwa wielkopolskiego (c.d.)

Cel strategiczny 4: Wzrost skuteczności wielkopolskich instytucji i sprawności zarządzania regionem		Strategia gminy Czerwonak
Cele operacyjne	Kierunki interwencji	Sposób wsparcia
4.1. Rozwój zdolności zarządczych i świadczenia usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii w usługach</li> <li>Wzrost kompetencji kadr instytucji publicznych</li> <li>Rozwój współzarządzania, z wykorzystaniem metod partycypacji społecznej</li> </ul>	<p>Cel strategiczny 3: Rozwój społeczeństwa obywatelskiego</p> <p>INICJATYWA 8: Wsparcie dla organizacji pozarządowych i lokalnych liderów</p> <p>INICJATYWA 9 Budowa tożsamości lokalnej</p> <p>INICJATYWA 12: Integracja przedsiębiorców</p> <p>Cel strategiczny 6: Wsparcie nowoczesnej edukacji w Gminie</p> <p>INICJATYWA 20 – Doskonalenie systemu zarządzania oświatą</p>
4.2. Wzmocnienie mechanizmów koordynacji i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzmacnianie instrumentów programowych i doskonalenie systemów wdrażania</li> <li>Rozwój instrumentów terytorialnych</li> <li>Budowanie pozytywnego wizerunku oraz umacnianie rangi i rozwijanie współpracy regionu na arenie międzynarodowej</li> </ul>	

## Wdrażanie

# Spójność z obszarami strategicznej interwencji określonymi w Strategii rozwoju województwa

Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego wskazuje również obszary strategicznej interwencji(OSI), które są podstawą terytorialnego ukierunkowania celów interwencji. Projektowanie interwencji przebiegać będzie zgodnie z zasadami wielopoziomowego zarządzania, partycypacji społecznej, w dialogu z partnerami społeczno-gospodarczymi. Wymiar regionalny reprezentuje w szczególności Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego. Z kolei wymiar krajowy –SOR, KPZK i KSRR. Obszary strategicznej interwencji (OSI) wskazane w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego (PZPWW). Wielkopolska 2020+ będą stanowić podstawę pozwalającą powiązać cele rozwojowe Strategii rozwoju województwa wielkopolskiego z typami poszczególnych obszarów, do czasu jej aktualizacji lub opracowania odpowiednich dokumentów programowych.

W Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Wielkopolskiego wyodrębniono obszary o najintensywniejszej sile oddziaływania miast na otoczenie, na których występują wyraźne powiązania funkcjonalno-przestrzenne, czyli tzw. Miejskie Obszary Funkcjonalne (MOF).

Na terenie województwa wielkopolskiego wyodrębnić można 6 MOF. Gmina Czerwonak zaliczona została do Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego (MOF POM), który jest także głównym elementem struktury przestrzennej Wielkopolski.

Mocnymi stronami POM są: dobra lokalizacja pod względem komunikacyjnym, potencjał gospodarczy, kulturowy, turystyczny, naukowo-badawczy i akademicki, niski poziom bezrobocia, a także duża atrakcyjność rynku pracy. Czynniki zagrażające lub ograniczające dynamiczny rozwój Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego można podzielić na 3 kategorie: komunikacyjne, środowiskowe i społeczne.

Powyższe cechy warunkują kluczowe kierunki działań w celu wzmocnienia i kreowania rozwoju funkcji metropolitalnych w tym obszarze, które zostały przedstawione w poniższej tabeli.

## Spójność z obszarami strategicznej interwencji

Kluczowe kierunki działań dla Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego	
Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku	Strategia Rozwoju Gminy Czerwonak na lata 2021-2025
<p><b>1. Wzrost gospodarczy Wielkopolski bazujący na wiedzy swoich mieszkańców</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie atrakcyjnego wizerunku POM wśród inwestorów i turystów oraz działania na rzecz wzrostu atrakcyjności osiedleńczej wśród kadry wysoko wykwalifikowanej,</li> <li>• rozwój funkcji metropolitalnych, w tym konferencyjnych i kongresowych,</li> <li>• podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej jako jednego z elementów kształtujących aktywność gospodarczą i konkurencyjność,</li> <li>• zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw, w szczególności MŚP, przedsiębiorstw sektora TIK, m.in. przez doradztwo, działania sieciujące i kooperację, wsparcie procesów rozwojowych przedsiębiorstw i/lub ich pracowników,</li> <li>• rozwój społeczeństwa informacyjnego,</li> <li>• rozwój sektora 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</li> <li>• rozwój IOB, współpracy sieciowej,</li> <li>• rozwój sektorów kreatywnych (działalności gospodarczej związanej z kulturą i technologią, łączących działalność artystyczną z przedsiębiorczością) opartych na akademickich, lokalnych zasobach ludzkich,</li> <li>• podniesienie atrakcyjności lokalnego rynku pracy jako narzędzia przeciwdziałającego emigracji zarobkowej,</li> <li>• podniesienie jakości kształcenia i dopasowanie oferty edukacyjnej szkół do lokalnego rynku pracy, wsparcie rozwoju infrastruktury edukacyjnej wysokiej jakości, upowszechnienie kształcenia ustawicznego,</li> <li>• wsparcie rzemiosła przez rozwój edukacji, produkcji i usług związanych z tym sektorem, wykorzystanie potencjału Centrum Wsparcia Rzemiosła, Kształcenia Dualnego i Zawodowego w Poznaniu,</li> <li>• wspieranie rozwoju POM jako ośrodka akademickiego zdolnego do konkurencyjności na arenie międzynarodowej,</li> <li>• podnoszenie jakości życia ludzi młodych stanowiących potencjał (zasoby pracy) dla rozwoju gospodarki kreatywnej i innowacyjnej.</li> </ul>	<p><b>Cel strategiczny 2 Rozwój turystyki, rekreacji, sportu, oferty czasu wolnego:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicjatywa 5 Rozwój infrastruktury i oferty dla turystyki, sportu i rekreacji.</li> </ul> <p><b>Cel strategiczny 4 Stworzenie warunków do rozwoju lokalnej gospodarki:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicjatywa 10 Rozwój infrastruktury technicznej dla działalności gospodarczej,</li> <li>• Inicjatywa 11 Wypracowanie profesjonalnych ofert inwestycyjnych dla wybranych obiektów, obszarów,</li> <li>• Inicjatywa 12 Integracja przedsiębiorców.</li> </ul> <p><b>Cel strategiczny 6 Wsparcie nowoczesnej edukacji w Gminie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicjatywa 17 Rozwój infrastruktury i bazy technicznej placówek oświatowych,</li> <li>• Inicjatywa 18 Doskonalenie kompetencji kadry oświatowej</li> <li>• Inicjatywa 19 Rozwój pozaszkolnych form edukacji i rozwoju osobistego,</li> <li>• Inicjatywa 20 Doskonalenia systemu zarządzania oświatą</li> </ul>



## Spójność z obszarami strategicznej interwencji (c.d.)

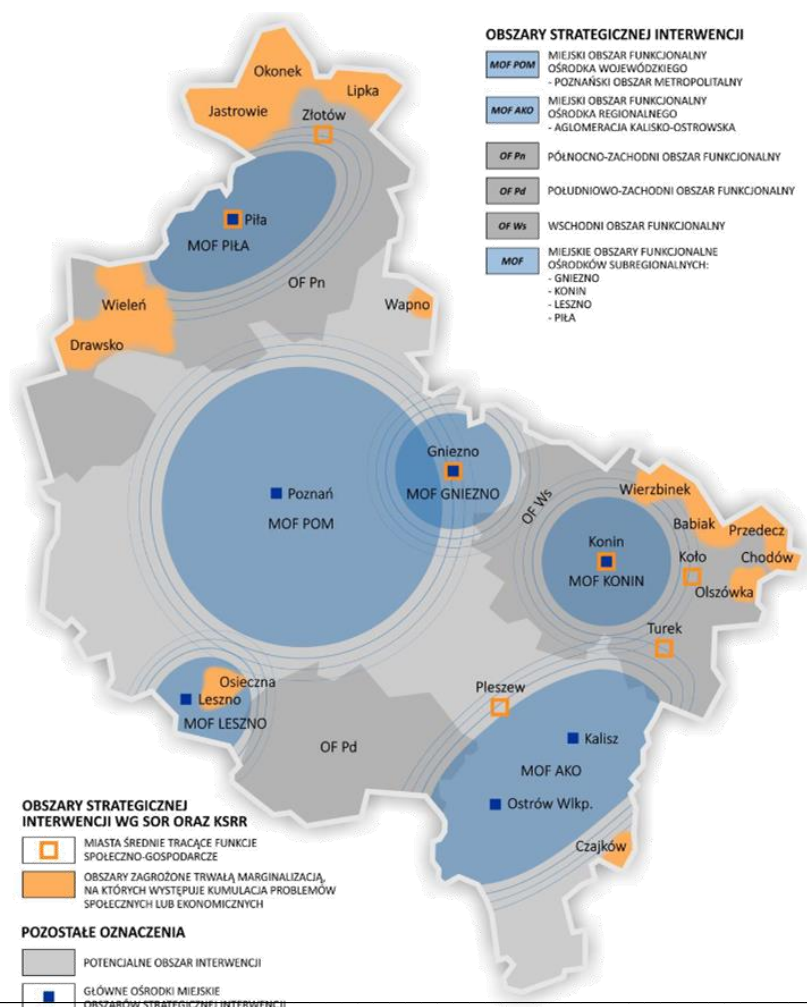
Kluczowe kierunki działań dla Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego	
Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku	Strategia Rozwoju Gminy Czerwonak na lata 2021-2025
<p><b>2. Rozwój społeczny Wielkopolski oparty na zasobach materialnych i niematerialnych regionu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego, wyrównywanie dostępu do dóbr i usług kultury, m.in. przez inwestycje w infrastrukturę kultury i poprawę warunków jej funkcjonowania,</li> <li>rozwój turystyki przez wykorzystanie istniejącego potencjału kulturowego,</li> <li>polityka integracji obcokrajowców ze społecznością lokalną, w tym promowanie wśród migrantów czynnego udziału w społeczeństwie obywatelskim,</li> <li>działania na rzecz dopasowania oferty usług publicznych do zmieniających się potrzeb demograficznych, m.in. budowa wysoko wyspecjalizowanych ośrodków świadczenia usług zdrowotnych (np. Ośrodek Protonoterapii, Centrum Diagnostyczne Instytutu Genetyki Człowieka Polskiej Akademii Nauk, Centralny Zintegrowany Szpital Kliniczny Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego),</li> <li>upowszechnienie programów profilaktycznych i rehabilitacyjnych dla poprawy stanu zdrowia mieszkańców POM,</li> <li>zwiększenie dostępności do realizowanych na terenie POM usług społecznych oraz budowa/modernizacja placówek je świadczących.</li> </ul>	<p><b>Cel strategiczny 2 Rozwój turystyki, rekreacji, sportu, oferty czasu wolnego:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicjatywa 6 Budowa produktów turystycznych,</li> <li>Inicjatywa 07 Atrakcyjna oferta czasu wolnego dla mieszkańców.</li> </ul> <p><b>Cel strategiczny 5 Poprawa poziomu zdrowia mieszkańców:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicjatywa 13 Poprawa dostępu do usług medycznych,</li> <li>Inicjatywa 15 Profilaktyka zdrowotna,</li> <li>Inicjatywa 16 Rozwój zintegrowanego systemu wsparcia rodzin, osób starszych i osób z niepełnosprawnościami.</li> </ul>

## Spójność z obszarami strategicznej interwencji (c.d.)

Kluczowe kierunki działań dla Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego	
Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku	Strategia Rozwoju Gminy Czerwonak na lata 2021-2025
<p><b>3. Rozwój infrastruktury z poszanowaniem środowiska przyrodniczego Wielkopolski</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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),</li> <li>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,</li> <li>zapobieganie kongestii na drogach POM przez rozbudowę bezkolizyjnego układu drogowego, budowę mostów i wiaduktów, węzłów przesiadkowych,</li> <li>rozbudowa sieci tras tramwajowych na obszarze miasta Poznania,</li> <li>zagęszczenie sieci dróg i ścieżek rowerowych, ze szczególnym uwzględnieniem łączenia odcinków już istniejących, w tym pomiędzy sąsiadującymi jednostkami samorządu terytorialnego,</li> <li>wsparcie kształtowania zielonego pierścienia POM w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom suburbanizacji,</li> <li>ograniczenie niskiej emisji z sektora bytowo-komunalnego i negatywnego wpływu zanieczyszczeń powietrza na zdrowie i życie mieszkańców, wdrożenie programów poprawy efektywności energetycznej budynków,</li> <li>przeciwdziałanie fragmentacji środowiska przyrodniczego, ochrona krajobrazu i racjonalne korzystanie z zasobów środowiska, ze szczególnym uwzględnieniem ochrony bioróżnorodności na obszarze Wielkopolskiego Parku Narodowego,</li> <li>działania na rzecz racjonalnej gospodarki odpadami – promowanie transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym,</li> <li>zwiększenie zdolności retencyjnej POM i zagospodarowanie wód opadowych.</li> </ul>	<p><b>Cel strategiczny 1 Poprawa jakości infrastruktury i usług dla mieszkańców.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicjatywa 1 Usprawnianie dojazdów do/z Poznania,</li> <li>Inicjatywa 2 Spójność transportowa gminy,</li> <li>Inicjatywa 3 Rozwój rozwiązań transportowych alternatywnych wobec indywidualnej komunikacji samochodowej,</li> <li>Inicjatywa 4 Rozwój infrastruktury technicznej dla mieszkańców.</li> </ul> <p><b>Cel strategiczny 5 Poprawa zdrowia mieszkańców</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicjatywa 14 Poprawa jakości środowiska naturalnego.</li> </ul>

## Spójność z obszarami strategicznej interwencji (c.d.)

Kluczowe kierunki działań dla Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego	
Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku	Strategia Rozwoju Gminy Czerwonak na lata 2021-2025
<p><b>4. Wzrost skuteczności wielkopolskich instytucji i sprawności zarządzania regionem,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wzmacnianie i kreowanie rozwoju funkcji metropolitalnych Poznania,</li> <li>rewitalizacja obszarów zdegradowanych oraz obszarów o wysokich wartościach historycznych i kulturowych,</li> <li>promocja i wsparcie inicjatyw obywatelskich oraz kontynuacja procesów włączania organizacji pozarządowych, partnerów społeczno-gospodarczych do prac programowych w rozwoju ZIT MOF Poznania,</li> <li>przeciwdziałanie chaotycznej suburbanizacji w zakresie budownictwa mieszkaniowego,</li> <li>koordynowanie polityk przestrzennych samorządów lokalnych POM oraz wsparcie rozwoju nowoczesnych usług, w tym e-usług (np. Metropolitalna Platforma Danych, Metropolitalny System Informacji Przestrzennej).</li> </ul>	<p><b>Cel strategiczny 3 Rozwój społeczeństwa obywatelskiego:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicjatywa 8 Wsparcie dla organizacji pozarządowych i lokalnych liderów</li> </ul>



Obszary strategicznej interwencji w Wielkopolsce o indykatorywnym zasięgu

Źródło: Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku

## Odniesienie do Planu Gospodarowania Wodami na obszarze Dorzecza Odry

W toku opracowywania Strategii uwzględniliśmy informacje uzyskane z Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie, przeprowadziliśmy analizę „Projektu drugiej aktualizacji Planu Gospodarowania Wodami na obszarze Dorzecza Odry”. Wzięliśmy pod uwagę również cele szczegółowe, precyzujące cel główny Planu Przeciwdziałania Skutkom Suszy (PPSS), która są zarówno, podyktowane ustawą (Prawo wodne, 184 ust. 2) oraz dotyczą zidentyfikowanych obszarów ryzyka związanego z suszą w wymiarze społecznym, gospodarczym i środowiskowym. Te cele szczegółowe PPSS to:

- skuteczne zarządzanie zasobami wodnymi dla zwiększenia dyspozycyjnych zasobów wodnych na obszarach dorzeczy;
- zwiększanie retencji na obszarach dorzeczy;
- edukacja i zarządzanie ryzykiem suszy;
- formalizacja i zaplanowanie finansowania działań służących przeciwdziałaniu skutkom suszy.

W związku z tym planujemy w ramach inicjatyw podejmowanych na rzecz osiągnięcia celów strategicznych uwzględnić działania odnoszące się do adaptacji gminy do zmian klimatu. Wiąże się to z koniecznością zachowania naturalnej zdolności retencyjnej gruntów - czynnika szczególnie istotnego w kontekście kształtowania stanu zasobów wodnych, przeciwdziałania występowaniu ekstremalnych zjawisk przyrodniczych i klimatycznych.

W odniesieniu do kształtowania stanu zasobów wodnych i przeciwdziałaniu występowaniu zjawisk ekstremalnych oraz adaptacji do zmian klimatu w toku opracowywania Strategii rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025 oraz inicjatyw strategicznych uwzględniliśmy znaczenie wprowadzenia i egzekwowania standardów ochrony zieleni w procesie inwestycyjnym, obejmujących m.in.:

- ograniczenie likwidacji terenów zieleni i wycinki drzew przy realizacji nowych inwestycji;
- unikanie „betonowania” obszarów miejskich;

uwzględnienie ww. aspektów w planowaniu przestrzennym oraz przy wydawaniu decyzji administracyjnych, w celu ochrony terenów zieleni przed presją zabudowy i „betonowaniem” nieruchomości.

Ponadto, w przypadku inicjatyw:

- 02: Spójność transportowa gminy;
- 04: Rozwój infrastruktury technicznej dla mieszkańców;
- 05: Rozwój infrastruktury i oferty dla turystyki, sportu i rekreacji;
- 08: Wsparcie dla organizacji pozarządowych i lokalnych liderów;
- 10: Rozwój infrastruktury technicznej dla działalności gospodarczej;
- 11: Wypracowanie profesjonalnych ofert inwestycyjnych dla wybranych obiektów, terenów;
- 14: Poprawa jakości środowiska naturalnego;
- 19: Rozwój pozaszkolnych form edukacji i rozwoju osobistego;

możliwe będzie włączanie w ich realizację działań w zakresie

rozwoju tzw. niebieskiej i zielonej infrastruktury w kontekście adaptacji do zmian klimatu oraz działania edukacyjne i informacyjne dotyczące promowania i wspierania rozwiązań w zakresie zwiększania retencji, w tym zagospodarowania wód opadowych i roztopowych na terenie prywatnych posesji przy budynkach mieszkalnych i na terenach prywatnych przedsiębiorstw. Robocza lista możliwych rozwiązań obejmuje:

- stosowanie powierzchni przepuszczalnych ze żwiru/pospółki, powierzchni ażurowych zamiast szczelnych powierzchni betonowych;
- zagospodarowanie wód opadowych i roztopowych w sposób minimalizujący utratę naturalnej retencji lub spowalniający odpływ odprowadzanych wód (poprzez utrzymanie i odtwarzanie naturalnych możliwości retencyjnych ekosystemów wodnych i ekosystemów poprzez zwiększanie retencji zlewni (mikroretencja) tzw. zbiorniki retencyjne na większych obszarach, natomiast na mniejszych obszarach związanych z budownictwem mieszkaniowym można zastosować miejscowo skrzynki rozsączające, tunele itp.);
- sadzenie kwiatnych łąk zamiast trawników;
- zakładanie terenów zielonych na terenach zurbanizowanych;
- zakładanie zielonych dachów i zielonych ścian na budynkach;
- zakładanie ogrodów deszczowych zasilanych deszczówką w miastach i przy domach;
- zakładanie oczek wodnych w przestrzeniach miejskich i w przydomowych ogrodach.

W odniesieniu do kształtowania stanu zasobów wodnych i przeciwdziałaniu występowaniu zjawisk ekstremalnych oraz adaptacji do zmian klimatu w toku opracowywania Strategii rozwoju gminy Czerwonak na lata 2021-2025 oraz inicjatyw strategicznych uwzględniliśmy znaczenie wprowadzenia i egzekwowania standardów ochrony zieleni w procesie inwestycyjnym, obejmujących m.in.:

- ograniczenie likwidacji terenów zieleni i wycinki drzew przy realizacji nowych inwestycji;
- unikanie „betonowania” obszarów miejskich;
- uwzględnienie ww. aspektów w planowaniu przestrzennym w celu ochrony terenów zieleni przed presją zabudowy i „betonowaniem” nieruchomości.

Zgodnie z § 6 rozporządzenia Dyrektora Regionalnego Zarządu Gospodarki Wodnej w Poznaniu<sup>1</sup> „ustala się wymóg ochrony naturalnej zdolności retencyjnej gruntów, zapobiegający jej nieuzasadnionemu ograniczaniu”. Uwzględnienie wymogów ww. rozporządzenia w zakresie retencjonowania wód oraz uwzględnienie znaczenia rozwoju tzw. niebieskiej i zielonej infrastruktury, przyczyni się do zwiększania odporności gminy na zagrożenia związane ze zmianami klimatu (susza, podtopienia, powódzie „błyskawiczne”).

<sup>1</sup> Z dnia 2 kwietnia 2014 r. w sprawie warunków korzystania z wód regionu wodnego Warty (Dz. Urz. Woj. Wielkopolskiego 2014.2129)



## Odniesienie do Planu Gospodarowania Wodami na obszarze Dorzecza Odry (c.d.)

Zgodnie z art. 172 ustawy z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne (Dz. U. z 2021 r., poz. 624 ze zm.) na podstawie map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego przygotowuje się – z uwzględnieniem podziału kraju na obszary dorzeczy oraz regiony wodne – plany zarządzania ryzykiem powodziowym (PZRP). Dokumenty te obejmują wszystkie elementy zarządzania ryzykiem powodziowym, określone w art. 163 ust. 6 przedmiotowej ustawy, w szczególności działania służące zapobieganiu powodzi, ochronie przed powodzią oraz informacji na temat stanu należytego przygotowania w przypadku wystąpienia powodzi. Głównym celem PZRP jest ograniczenie potencjalnych negatywnych skutków powodzi i podtopień dla życia i zdrowia ludzi, środowiska, dziedzictwa kulturowego oraz działalności gospodarczej poprzez realizację działań służących minimalizacji zidentyfikowanych zagrożeń i obniżeniu strat powodziowych.

Aktualnie do terenu gminy Czerwonak odnosi się „Plan zarządzania ryzykiem powodziowym dla obszaru dorzecza Odry”, należy jednak zaznaczyć, że obecnie trwają prace nad aktualizacją Planów zarządzania ryzykiem powodziowym. Plan przeciwdziałania skutkom suszy ma zawierać analizę możliwości powiększenia dyspozycyjnych zasobów wodnych, propozycje budowy lub przebudowy urządzeń wodnych, propozycje niezbędnych zmian w zakresie korzystania z zasobów wodnych oraz zmian naturalnej i sztucznej retencji, jak również katalog działań służących przeciwdziałaniu skutkom suszy. Należy mieć na uwadze, że zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej należy promować i w pierwszej kolejności rozważać działania zakładające naturalne metody retencji a budowanie retencji sztucznej należy traktować jako działania ostatecznego wyboru, w sytuacji, gdy przeanalizowano wszystkie możliwe warianty, bardziej korzystne ze środowiskowego punktu widzenia.

Ze względu na stale postępujące zmiany klimatyczne, obecnie dużym problemem stają się susze, a tym samym niedobór wody. Pas środkowej Polski, w tym województwo wielkopolskie, to region Polski, który jest najbardziej narażony na niedobory wody. Zgodnie z „Planem przeciwdziałania skutkom suszy w regionie wodnym Warty”, przyjętym przez Dyrektora Regionalnej Gospodarki Wodnej w Poznaniu w dniu 5 grudnia 2017r., gmina Czerwonak, na terenie której planowane są do realizacji inwestycje w zakresie retencji, zagrożona jest następującymi rodzajami suszy:

- atmosferyczna – w stopniu bardzo znaczącym;
- rolnicza – w stopniu bardzo znaczącym;
- hydrologiczna – w stopniu umiarkowanym;
- hydrogeologiczna – w stopniu znaczącym.

Natomiast do działań priorytetowych służących ograniczeniu skutków suszy na terenie gminy Czerwonak należy m.in. utrzymanie i odtwarzanie naturalnych możliwości retencyjnych ekosystemów wodnych i ekosystemów zależnych od wód.

O znaczeniu retencji na terenie Wielkopolski, w tym naszej gminy, świadczy m.in. utworzenie Lokalnego Partnerstwa na rzecz Wody, w skład którego wchodzi większość gmin z powiatu poznańskiego, w tym gmina Czerwonak.

Mając powyższe na uwadze na terenie naszej Gminy planowana jest budowa kompleksów zbiorników wodnych, w pierwszej kolejności przy Strudze Kicińskiej. Jest to przedsięwzięcie wysoce pożądane pod względem zagospodarowania wód opadowych, przeciwdziałania zmianom klimatycznym, stworzenia „zielono-niebieskiej” infrastruktury, atrakcyjnej pod kątem edukacyjnym i rekreacyjnym dla mieszkańców i turystów licznie odwiedzających gminę Czerwonak.

Wybudowanie zbiorników retencyjnych wraz z towarzyszącą infrastrukturą (droga rowerowa, miejsce widokowo-edukacyjne) wpisuje się w prowadzoną od kilku lat politykę przywracania szeroko pojętych wód dla mieszkańców, ukierunkowanie na edukację o roli wody w przyrodzie i zapobieganie zmianom klimatycznym poprzez nastawienie na wszelkie działania wspomagające małą retencję.

Realizacja tego typu przedsięwzięć spowoduje uzyskanie efektów ekologicznych związanych z przeciwdziałaniem niedoborowi wody. Wpisują się one w przyjęte uchwałą Rady Ministrów z dnia 10.09.2019r. „Założenia do Programu przeciwdziałania niedoborowi wody na lata 2021-2027 z perspektywą do roku 2030”, takie jak:

- wzrost objętości retencionowanej wody na poziomie lokalnym i regionalnym;
- wzrost objętości obiektów małej retencji na terenie Gminy Czerwonak;
- zwiększenie udziału przedsięwzięć z zakresu tworzenia retencji wodnej na poziomie lokalnym i regionalnym;
- stworzenie możliwości sterowania odpływem i regulacji stosunków wodnych oraz łagodzenie skutków suszy.

# Wdrażanie

## Ramy i źródła finansowania

Zadaniem samorządu jest zapewnienie środków finansowych służących finansowaniu strategicznych kierunków rozwoju. Ograniczony charakter środków własnych samorządów jest często barierą, która wpływa na powodzenie realizacji zamierzonych działań. W strategii przyjęliśmy takie działania, które są realne z punktu widzenia możliwości budżetu Gminy i/lub możliwe będzie pozyskanie na ich realizację środków zewnętrznych.

Zakładamy, że wdrażanie poszczególnych inicjatyw oparte będzie przede wszystkim o środki pochodzące z budżetu gminy oraz środki pozyskiwane ze źródeł zewnętrznych krajowych i europejskich, które mogą być wykorzystane jako uzupełnienie środków własnych samorządu, ale również jako instrument kompleksowego finansowania konkretnych zadań. Dla realizacji niektórych działań niezbędny może się okazać montaż finansowy, na który składają się różne źródła finansowania. Zakładamy bowiem, że uzupełnieniem źródeł finansowania strategii będą środki partnerów publicznych i/lub prywatnych, zaangażowanych w realizację niektórych inicjatyw przewidzianych w strategii.

Powodzenie realizacji niektórych inicjatyw strategicznych wymaga ścisłej koordynacji działań z innymi samorządami lokalnymi, zwłaszcza w ramach Metropolii Poznań. Dotyczy to także współdziałania w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych oraz finansowej i rzeczowej realizacji konkretnych projektów. Chęć uzyskania maksymalnej skuteczności i efektywności tych działań może pociągać za sobą konieczność zawierania związków celowych, czyli formalno-prawnych podmiotów powoływanych w celu wspólnego wykonywania określonych zadań.



# Wdrażanie

## Ramy i źródła finansowania (c.d.)

W strategii nie przedstawiamy konkretnego wykazu dostępnych programów, z których bezpośrednio można finansować lub współfinansować realizację działań przewidzianych w strategii ze względu na:

- » trwającą pandemię wirusa SARS-CoV-2 i będącą jej konsekwencją kryzys finansowy i gospodarczy, a co za tym idzie zmniejszenie wpływów do budżetu państwa i samorządów, którego na tą chwilę nie da się oszacować\*;
- » brak potwierdzonych danych co do ostatecznego kształtu i wartości alokacji z budżetu Unii Europejskiej dla Polski w nowym okresie programowania;
- » brak oficjalnych danych o alokacji środków i celach poszczególnych programów krajowych finansowanych ze środków unijnych w nowej perspektywie budżetowej\*\*.

Lista możliwych źródeł finansowania:

- » Środki własne gminy
- » Fundusze UE (programy operacyjne, regionalny program operacyjny)
- » Fundusze EOG i norweskie
- » Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
- » Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Poznaniu
- » Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
- » Rządowe programy i fundusze celowe
- » Programy celowe zarządzane przez banki państwowe, np. BGK
- » Kredyt komercyjny
- » Obligacje
- » Partnerstwo publiczno-prywatne
- » Porozumienia międzygminne

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwych źródeł finansowania dostępnych obecnie lub w przyszłości.

Bieżący monitoring i analiza rynków i ryzyka pozwala elastycznie i skutecznie reagować i przyporządkowywać odpowiednie źródła finansowania do przewidzianych inicjatyw strategicznych.

\*  
Najważniejszym źródłem dochodów gminy Czerwonak w 2019 roku były wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) w kwocie 39,5 mln zł, stanowiące ponad 26% wszystkich dochodów Gminy. Drugie co do wartości były wpływy z podatku od nieruchomości, kształtujące się na poziomie blisko 26,0 mln zł. Wartość pozostałych dochodów podatkowych przekroczyła 4,7 mln zł. Subwencje ogólne z budżetu państwa wyniosły 22,9 mln zł. (Źródło: Raport o stanie gminy 2019)

\*\*  
Otrzymane finansowanie zewnętrzne miało duży wpływ na działalność inwestycyjną gminy Czerwonak. W roku 2019 wartość finansowania pozyskanego ze środków UE wyniosła 10,6 mln zł i stanowiła 50,5% wartości zadań inwestycyjnych. (Źródło: Raport o stanie gminy 2019)



[www.czerwona-kropka.pl](http://www.czerwona-kropka.pl)  
[www.facebook.com/czerwona-kropka-zobacz-wiecej](https://www.facebook.com/czerwona-kropka-zobacz-wiecej)

Zdjęcia: Marcin Deckert, unsplash.com