

ROCZNIK KONIŃSKI

Tom 17

redakcja naukowa

**SAMANTA KOWALSKA
EWELINA PONIEDZIAŁEK**

Konin 2012

Komitet Redakcyjny
Jan Grzesiak, Mirosław Pawlak, Marian Walczak

Redakcja naukowa
Samanta Kowalska, Ewelina Poniedziałek

Redakcja techniczna i korekta
Ewa Kapyszewska

Skład komputerowy
Piotr Bajak

ISSN 0137-5237

Wydawcy: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie
Urząd Miasta w Koninie
Starostwo Powiatowe w Koninie

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Druk i oprawa: Trans-Druk Szeflińscy i Rosińscy sp.j., transdruk@transdruk.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
Przedmowa	7
Marian Walczak – <i>Ziemia konińska w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku (Dziedzictwo kulturowe, procesy demograficzne, rynek pracy, szanse i zagrożenia)</i>	9
Artur Zimny – <i>Strategie rozwoju gmin powiatu konińskiego</i>	23
Kazimierz Pałasz – <i>Konin w latach 2009-2010 pod znakiem inwestycji, kultury i współpracy międzynarodowej</i>	41
Samanta Kowalska – <i>Dziedzictwo kulturowe Konina</i>	53
Ewelina Poniedziałek – <i>Kazimierz Biskupi – perła dziedzictwa kulturowego ziemi konińskiej</i>	63
Danuta Wańka – <i>Ksiądz Marian Marguż i jego księgozbiór</i>	73
Danuta Wańka – <i>Przyczynek do zarysu sylwetek księży na podstawie „Kalendarza Kościelnego dla Parafii Tuliszków”</i>	107
Ramiro Kowalski – <i>Ochrona dziedzictwa przyrodniczego z uwzględnieniem miasta Konina</i>	123
Zbigniew Michalak – <i>Reminiscencje okresu powstania styczniowego w rejonie konińskim</i>	135
Józef Mazurkiewicz, Anna Kwaśniewska – <i>Dwadzieścia lat działalności Miejskiego Ośrodka Pomocy w Rodzinie w Koninie (1990-2010)</i>	149
Hanna Kubacka-Kujawińska – <i>Konińskie edycje Ogólnopolskiego Konkursu Filmów Niezależnych OKFA im. Profesora Henryka Kluby</i>	165
Andrzej Majewski – <i>Dwuletnie obchody 120 rocznicy urodzin Witolda Friemanna</i>	175

Strategie rozwoju gmin powiatu konińskiego

Artur Zimny

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Wprowadzenie

W myśl obowiązujących przepisów, do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów¹. Zasadniczą część tych spraw wiąże się z zaspokajaniem zbiorowych potrzeb wspólnoty, a w konsekwencji z poprawą warunków i jakości życia mieszkańców. W związku z tym, w trakcie ich realizacji gminy nie powinny ograniczać się wyłącznie do roli administratora, lecz pełnić rolę animatora rozwoju lokalnego², czyli podmiotu umiejętnie zarządzającego swoim rozwojem. Jednym z podstawowych instrumentów tego zarządzania jest niewątpliwie strategia rozwoju, która stanowi zestawienie celów i zamierzeń oraz kierunków działania gminy, z uwzględnieniem reakcji na otoczenie. Jest ona jakościową koncepcją przyszłości, opracowywaną przed działaniem, do którego się odnosi³.

Przepisy polskiego prawa nie zawierają wyraźnej dyspozycji nakazującej gminom opracowanie strategii rozwoju. Do podjęcia stosownych uchwał przyczyniają się jednak liczne uwarunkowania społeczne, ekonomiczne oraz integracyjne, które umożliwiają gminom pozyskiwanie funduszy europejskich⁴. Wśród korzyści wynikających z posiadania strategii rozwoju gminy wymienia się m.in. możliwość kompleksowego spojrzenia na określony obszar, gdzie powiązano ze sobą wszystkie dziedziny działalności oraz sfer funkcjonalnych i problemowych, określenie możliwości racjonalnego pozyskiwania zasobów oraz gospodarowania nimi, bieżące kon-

¹ Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r., Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591, art. 6 ust. 1.

² Por. A. Zimny, *Uwarunkowania efektywności inwestycji gminnych w sferze infrastruktury technicznej*, Wydawnictwo PWSZ w Koninie, Konin 2008, s. 23.

³ A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo „TNOiK Dom Organizatora”, Toruń 2003, s. 104.

⁴ K. Pająk, *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju lokalnego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005, s. 148.

trolowanie postępów oraz korygowanie błędów przez władze oraz zainteresowanych członków społeczności lokalnej, integrację mieszkańców i wzrost ich zaangażowania w kształtowanie swojej przyszłości oraz możliwość zarządzania gminą przez długi okres, niezależnie od zmieniających się układów politycznych⁵. Prawdłowo skonstruowana strategia nie gwarantuje wprawdzie sukcesu, ale pomaga w stymulowaniu rozwoju gminy⁶.

W pierwszym kwartale 2010 r. strategię rozwoju miały wszystkie gminy powiatu konińskiego. Większość strategii, bo dziewięć spośród czternastu, zostało opracowanych przed 1 maja 2004 r., tj. przed wejściem Polski do Unii Europejskiej. Niedługo po tym terminie uchwalone zostały strategię dwóch kolejnych gmin. Decyzje o przystąpieniu do prac nad najważniejszym dokumentem strategicznym najwcześniej, bo w 1999 r., podjęto w gminach Grodziec, Kazimierz Biskupi, Kleczew, Rzgów i Ślesin⁷. Rok później do prac przystąpiono w gminie Krzymów. Najnowsze strategię spośród obowiązujących w pierwszym kwartale 2010 r. mają natomiast gminy Skulsk i Sompolno⁸. Przedział czasowy omawianych dokumentów z reguły obejmuje 10-12 lat. Jedynie w przypadku gmin Grodziec, Kazimierz Biskupi, Krzymów i Rzgów strategię dotyczą okresu 15-letniego.

1. Zakres analizy i źródła informacji

W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały wybrane zapisy strategię rozwoju pięciu gmin miejsko-wiejskich (Golina, Kleczew, Rychwał, Sompolno, Ślesin) i dziewięciu gmin wiejskich (Grodziec, Kazimierz Biskupi, Kramsk, Krzymów, Rzgów, Skulsk, Stare Miasto, Wierzbiniek, Wilczyn) powiatu konińskiego. Analizie porównawczej poddano w szczególności cztery elementy strategię, a mianowicie: procedurę opracowania, diagnozę stanu obecnego, misję i cele rozwoju oraz wdrażanie i monitorowanie. Strategię poszczególnych jednostek samorządowych zostały pobrane z ich witryn internetowych w styczniu 2010 r. Dodatkowe informacje uzyskano podczas rozmów telefonicznych z przedstawicielami władz wybranych gmin, z Banku Danych Regionalnych GUS (dla poziomu NTS 5) oraz ze strony internetowej Państwowej Komisji Wyborczej.

Przed rozpoczęciem analizy należy zwrócić uwagę, że gminy powiatu konińskiego są zróżnicowane, zarówno pod względem terytorialnym i demograficznym, jak i społeczno-gospodarczym. Największe gminy to Wierzbiniek i Ślesin, natomiast naj-

⁵ A. Potoczek, *Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego*, w: W. Kosiedowski (red.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Wydawnictwo „TNOiK Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 152.

⁶ Por. A. Szlaska, *Strategię rozwoju gminy jako wyznacznik podejścia lokalnej elity politycznej do rozwoju lokalnego*, w: „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 3, s. 97.

⁷ Należy w tym miejscu zasygnalizować, że gmina Wierzbiniek już w 1997 r. miała zarys strategię przygotowany w ramach programu PHARE-FAPA, w którym opisano ogólnie zasoby gminy oraz zdefiniowano misję, cele i zestawy działania ukierunkowane głównie na stymulację lokalnego rozwoju gospodarczego. Zob. *Strategię rozwoju gminy Wierzbiniek 2004-2016*, s. 4.

⁸ Z rozmów telefonicznych przeprowadzonych z władzami wybranych gmin wynika, że w większości przypadków aktualnie obowiązująca strategię jest pierwszym tego typu sformalizowanym dokumentem. Wcześniej gminy miały zazwyczaj strategię branżowe/sektorowe, które dotyczyły jedynie wybranych aspektów ich funkcjonowania. Tylko w przypadku gminy Skulsk aktualna strategię jest już drugim tego typu dokumentem. Ponadto z uzyskanych informacji wynika, że w gminach Kleczew i Ślesin rozpoczną się w najbliższym czasie prace nad nową strategię lub aktualizacją obecnej.

mniejsze – Wilczyn i Skulsk⁹. Uwzględniając liczbę mieszkańców, można zauważyć, że gmina Ślesin jest ponad 2,5 raza większa niż gmina Grodziec¹⁰. Wartości wskaźników: obciążenia demograficznego, aktywności społecznej i aktywności politycznej wskazują, że w aspekcie społecznym stosunkowo najlepszą sytuację ma gmina Kleczew, a najgorszą gmina Wierzbiniek; natomiast wartości wskaźników: bezrobocia, przedsiębiorczości i kondycji finansowej pozwalają stwierdzić, że pod względem gospodarczym najkorzystniejsza sytuacja jest w gminie Stare Miasto, a najmniej korzystna w gminie Wierzbiniek¹¹. Podstawowe informacje na temat powierzchni, liczby ludności i wspomnianych wskaźników dla gmin objętych analizą zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe informacje na temat gmin objętych analizą

Gmina	Symbol	Powierzchnia (w km ²)	Ludność ¹²	Wskaźnik obciążenia demograficznego	Wskaźnik aktywności społecznej	Wskaźnik aktywności politycznej	Wskaźnik bezrobocia	Wskaźnik przedsiębiorczości	Wskaźnik kondycji finansowej
Golina	GOL	99	11 543	538,91	1,65	51,50	95,38	108,64	596,91
Grodziec	GRD	118	5 250	649,29	3,05	61,46	78,18	95,45	399,72
Kazimierz Biskupi	K-B	108	10 925	549,47	1,74	49,05	80,18	96,25	1 533,09
Kleczew	KLC	110	9 876	588,28	1,92	67,82	88,85	82,38	2 890,46
Kramsk	KRM	132	10 309	617,84	2,04	50,17	98,02	89,99	848,87
Krzymów	KRZ	92	7 235	609,50	1,24	59,89	88,54	99,69	608,80
Rychwał	RCH	118	8 422	612,43	2,14	61,23	63,89	94,58	521,73
Rzgów	RZG	105	6 960	624,03	2,59	50,30	90,42	78,00	469,53
Skulsk	SKL	85	6 261	609,80	2,56	58,80	104,49	82,71	350,67
Sompolno	SOM	137	10 566	590,88	1,80	62,28	96,35	92,86	1 349,77
Stare Miasto	S-M	98	10 852	564,55	2,12	55,33	71,18	120,03	993,89
Ślesin	SLS	146	13 711	587,35	1,90	56,23	78,31	104,15	1 344,00
Wierzbiniek	WRZ	147	7 721	664,24	1,81	46,95	82,56	50,64	406,36
Wilczyn	WIL	83	6 458	609,71	1,86	70,10	106,17	84,93	514,28

Wskaźnik obciążenia demograficznego = liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 1000 osób w wieku produkcyjnym (w dniu 31 grudnia 2008 r.)

Wskaźnik aktywności społecznej = liczba fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych na 1000 osób (w dniu 31 grudnia 2008 r.)

Wskaźnik aktywności politycznej = frekwencja w wyborach samorządowych w procentach (w dniu 12 listopada 2006 r.)

Wskaźnik bezrobocia = liczba zarejestrowanych bezrobotnych na 1000 osób w wieku produkcyjnym (w dniu 31 grudnia 2009 r.)

Wskaźnik przedsiębiorczości = liczba prywatnych podmiotów gospodarczych na 1000 osób w wieku produkcyjnym (w dniu 31 grudnia 2008 r.)

Wskaźnik kondycji finansowej = wysokość dochodów własnych gminy w złotych *per capita* (średnia z lat 2006-2008)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Regionalnych GUS i danych Państwowej Komisji Wyborczej.

⁹ Tym samym sieć osadnicza, mierzona liczbą miejscowości, jest najbardziej rozwinięta w gminie Wierzbiniek, natomiast najmniej – w gminie Wilczyn.

¹⁰ Gmina Grodziec charakteryzuje się jednocześnie najmniejszą gęstością zaludnienia, która w 2008 r. wynosiła nieco ponad 44 osoby na km². Najwięcej osób na km² przypadało w gminie Golina – prawie 117. Dla porównania gęstość zaludnienia w powiecie konińskim kształtowała się na poziomie 80 osób na km².

¹¹ Wnioski te zostały sformułowane na podstawie wspomnianych wskaźników, które poddano standaryzacji, a następnie sumowaniu. Uzyskane w ten sposób mierniki standaryzowane można potraktować jako syntetyczny wyraz poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego gmin – ich wyższa wartość oznacza wyższy poziom rozwoju i odwrotnie. Zob. szerzej: A. Zimny, *Przestrzenne dysproporcje rozwoju placówek bibliotecznych w województwie wielkopolskim*, w: E. Poniedziałek (red.), *Rola bibliotek w lokalnej przestrzeni informacyjnej, edukacyjnej i kulturalnej*, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny UAM i PWSZ w Koninie, Poznań – Kalisz – Konin 2009, s. 37.

¹² Według stałego miejsca zameldowania 31 grudnia 2008 r.

2. Procedura opracowania strategii

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele sposobów opracowania strategii rozwoju gmin. K. Pająk wymienia następujące metody: polityczną, strukturalną, społeczno-ekspercką, ośmiu kroków Nortona Bermana, biznes planu oraz „burzy mózgów”¹³. Natomiast zdaniem E. Nowińskiej wszystkie sposoby budowy strategii można sklasyfikować w ramach trzech modeli: eksperckiego, menedżersko-konsultacyjnego i partycypacyjnego¹⁴. Modele te różnią się przede wszystkim stopniem zaangażowania mieszkańców oraz zakresem korzystania z pomocy zewnętrznych ekspertów. Obecnie najczęściej preferowana jest uspołeczniona procedura opracowania strategii rozwoju, co umożliwia wykorzystanie lokalnego potencjału oraz zapewnia akceptację przyjętej misji i celów rozwoju¹⁵.

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że strategię wszystkich gmin powiatu konińskiego zostały, w mniejszym lub większym stopniu, przygotowane przy udziale przedstawicieli społeczności lokalnej. Formalnym wyrazem tego udziału było zazwyczaj powołanie odpowiednich komitetów/zespołów, w skład których wchodził przede wszystkim radni, pracownicy urzędu, sołtysi, kierownicy jednostek organizacyjnych funkcjonujących na terenie gminy (m.in. szkół, policji, straży pożarnej, ośrodków kultury, pomocy społecznej i ochrony zdrowia, zakładów gospodarki komunalnej, kościoła itp.) i lokalni przedsiębiorcy. Podmioty te liczyły od kilkunastu do kilkudziesięciu osób, które, biorąc udział w warsztatach, dyskusjach i badaniach ankietowych, przyczyniły się do wypracowania, na bazie istniejących uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, rekomendacji dotyczących rozwoju gmin.

Wnikliwa analiza strategii pozwala sformułować wniosek, że stopień zaangażowania mieszkańców i ich reprezentantów w proces opracowania strategii był zróżnicowany w poszczególnych gminach. Sugerując się wyłącznie zapisami zawartymi w dokumentach strategicznych można przypuszczać, że proces ten miał najbardziej uspołeczniony charakter w gminach Kazimierz Biskupi i Kleczew, które w stosunkowo niewielkim stopniu korzystały z pomocy zewnętrznych ekspertów-moderatorów. Udział podmiotów zewnętrznych był natomiast większy w gminach Golina, Sompolno i Stare Miasto, których strategię powstały w ramach prac doradczych Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych. Z kolei strategię gmin Grodziec, Krzymów i Rzgów oraz Kramsk, Rychwał i Wierzbiniek są w głównej mierze rezultatem zamówienia skierowanego do specjalistycznych podmiotów, odpowiednio: Gospodarstwa Pomocniczego ROLWOD przy Wielkopolskim Zarządzie Melioracji i Urządzeń Wodnych w Poznaniu i firmy VOTER Public Relations (tabela 2). W przypadku pozostałych gmin trudno o jednoznaczną ocenę z uwagi na dość lakoniczny charakter zawartych w nich zapisów. Niemniej jednak powyższe spostrzeżenia pozwalają sformułować hipotezę o istnieniu zależności między wartościami wskaźników: obciążenia demograficznego i kondycji finansowej a uspołecznieniem procesu opracowania omawianego dokumentu strategicznego. Otóż,

¹³ Zob. szerzej: K. Pająk, *Rola samorządu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005, s. 161-162.

¹⁴ E. Nowińska, *Strategia rozwoju gminy na przykładzie gmin przygranicznych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997, s. 42-43.

¹⁵ Por. Z. Strzelecki (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2008, s. 169.

im mniejsza liczba osób w wieku nieprodukcyjnym na 1000 osób w wieku produkcyjnym oraz im wyższe dochody własne gmin w złotych *per capita*, tym większe wydaje się zaangażowanie mieszkańców w budowanie strategii.

Tabela 2. Podstawowe informacje na temat strategii rozwoju gmin objętych analizą

Gmina	Tytuł dokumentu	Horyzont czasowy		Podmioty opracowujące i/lub współpracujące w procedurze opracowania strategii***
		od*	do**	
GOL	Strategia rozwoju gminy Golina na lata 2003-2012	2002	2012	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet strategiczny (64 osoby) • Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych
GRD	Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Grodziec	2000	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół ds. prac nad strategią (51 osób) • Gospodarstwo Pomocnicze ROLWOD przy WZMiUW w Poznaniu
K-B	Strategia rozwoju gminy Kazimierz Biskupi	2000	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół planujący (50 osób)
KLC	Strategia rozwoju gminy Kleczew	2001	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet koordynacyjny i siedem roboczych zespołów problemowych
KRM	Strategia rozwoju gminy Kramsk na lata 2005-2017	2004	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet koordynacyjny i cztery zespoły programowe ds. prac nad strategią (46 osób w ramach zespołów programowych) • VOTER Public Relations
KRZ	Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Krzymów	2001	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół ds. prac nad strategią (44 osoby) • Gospodarstwo Pomocnicze ROLWOD przy WZMiUW w Poznaniu
RCH	Strategia rozwoju gminy Rychwał 2002-2012	2001	2012	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet koordynacyjny i cztery zespoły programowe ds. prac nad strategią (31 osób w ramach zespołów programowych) • VOTER Public Relations Poznań
RZG	Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Rzgów	2000	2015	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół ds. prac nad strategią (15 osób) • Gospodarstwo Pomocnicze ROLWOD przy WZMiUW w Poznaniu
SKL	Strategia rozwoju gminy Skulsk 2009-2019	2009	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet koordynacyjny i zespoły programowe ds. prac nad strategią
SOM	Strategia rozwoju gminy Sompolno na lata 2007-2016	2007	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet strategiczny (20 osób) • Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych
S-M	Strategia rozwoju gminy Stare Miasto na lata 2004-2014	2004	2014	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet strategiczny (23 osoby) • Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych
SLS	Strategia rozwoju gminy Ślesin	2000	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół strategiczny (35 osób) • Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie
WRZ	Strategia rozwoju gminy Wierzbinek 2004-2016	2004	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Komitet koordynacyjny i cztery zespoły programowe ds. prac nad strategią (19 osób w ramach zespołów programowych) • VOTER Public Relations Poznań
WIL	Strategia rozwoju gminy Wilczyn	2005	2014	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół strategiczny (45 osób)

* rok, w którym zakończone zostały prace związane z opracowaniem strategii

** rok, do którego obowiązuje strategia (zgodnie z tytułem dokumentu lub zawartymi w nim zapisami)

*** zgodnie z zapisami zawartymi w strategii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strategii rozwoju gmin powiatu konińskiego.

3. Diagnoza stanu obecnego

Diagnoza powinna zawierać analizy, oceny i wnioski dotyczące stanu oraz obserwowanych tendencji zmian w różnych aspektach funkcjonowania gminy, a przede wszystkim powinna identyfikować obszary problemowe¹⁶. Podsumowanie diagnozy ma zazwyczaj postać analizy SWOT, czyli określenia silnych i słabych stron gminy oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu. W jej rezultacie powinny zostać rozpoznane kluczowe problemy rozwoju, które można ująć w ramach trzech kategorii strategicznych: zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej, niezawodności funkcjonowania istniejących systemów oraz otwarcia na przyszłość¹⁷.

W strategiach dziesięciu gmin powiatu konińskiego wewnętrzne uwarunkowania rozwoju, czyli silne i słabe strony, oraz zewnętrzne uwarunkowania rozwoju, tj. szanse i zagrożenia, zaprezentowane zostały z podziałem na kilka grup odnoszących się do najważniejszych obszarów funkcjonowania gmin. Dokonany podział w znacznej mierze zderminowany jest tym, z którym podmiotem zewnętrznym gminy współpracowały przy opracowaniu strategii¹⁸. I tak, w przypadku strategii gmin Grodziec, Krzymów i Rzgów uwzględniono trzy grupy: gospodarka, sfera społeczna, wykorzystanie i ochrona zasobów naturalnych. W strategiach gmin Kramsk, Rychwał i Wierzbinek uwarunkowania rozwoju podzielono na cztery kategorie: oświata i kultura, zdrowie i opieka społeczna, infrastruktura i przedsiębiorczość, rolnictwo i ochrona środowiska; natomiast w strategiach gmin Golina, Sompolno i Stare Miasto wyodrębniono pięć dziedzin: finanse gminy, infrastruktura, warunki życia mieszkańców, rozwój gospodarczy, turystyka, oświata, kultura i sport, zdrowie, pomoc społeczna i bezpieczeństwo. Najbardziej rozbudowany podział został zastosowany w strategii gminy Kleczew, w której mocne i słabe strony podzielono na siedem grup, a szanse i zagrożenia na trzy grupy. Za to w dokumentach strategicznych gmin Kazimierz Biskupi, Skulsk, Ślesin i Wilczyn nie wyodrębniono żadnych obszarów/dziedzin. Ważniejszym zagadnieniem niż dokonana klasyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju jest jednak to, jakie konkretnie siły i słabości oraz szanse i zagrożenia wskazują gminy powiatu konińskiego w ramach analizy SWOT¹⁹.

Mimo że wśród silnych stron i szans poszczególnych gmin wymieniane są różne kwestie, to jednak do najczęściej eksponowanych należą:

- duża atrakcyjność inwestycyjna i aktywność gospodarcza – dostępność uzbrojonych terenów pod inwestycje, sprzyjający klimat do rozwoju działalności gospodarczej, system ulg podatkowych dla inwestorów, zróżnicowanie kierunków działalności gospodarczej, przedsiębiorczość mieszkańców itp.;

¹⁶ Por. A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 180-181.

¹⁷ E. Wysocka, J. Koziański, *Strategia rozwoju gminy*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1992, s. 35.

¹⁸ Zob. szerzej: poprzednia część niniejszego opracowania.

¹⁹ Należy zasygnalizować, że w strategiach niektórych gmin dokonany podział sił i słabości oraz szans i zagrożeń nie jest w pełni wyrazisty (mylenie sił z szansami oraz słabości z zagrożeniami). W związku z tym w dalszej części niniejszego opracowania silne strony gmin powiatu konińskiego zostały zestawione łącznie z ich szansami rozwojowymi, natomiast słabe strony z zagrożeniami. Ponadto, w niektórych dokumentach strategicznych wybrane elementy wymienione zostały kilkakrotnie w ramach różnych obszarów/dziedzin.

- bogata oferta edukacyjna – rozwinięta sieć szkół i bibliotek, dobre wyposażenie i warunki lokalowe placówek oświatowych, wykwalifikowana kadra nauczycielska, zajęcia pozalekcyjne, funkcjonowanie szkół ponadgimnazjalnych itp.;
- dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna – wysoki stopień zwodociągowania i skanalizowania gminy, rozwinięta sieć dróg, funkcjonowanie nowoczesnych oczyszczalni ścieków i składowisk odpadów itp.;
- dobry dostęp do służby zdrowia i pomocy społecznej – funkcjonowanie zakładów opieki zdrowotnej, dobre wyposażenie i aktywność ośrodków pomocy społecznej, sieć usług opiekuńczych, wsparcie dla osób z problemami alkoholowymi itp.;
- korzystne położenie geograficzne – bliskość miasta (np. Konina), autostrady A2, sieci komunikacyjnej, rzeki (np. Warty) itp.;
- wysoka atrakcyjność turystyczna – dobre warunki do uprawiania sportu i rekreacji, dostępność szlaków turystycznych i zabytków kultury, rozwinięta infrastruktura turystyczna, rosnący popyt na usługi turystyczne itp.;
- dobre warunki do rozwoju rolnictwa – znaczny odsetek gospodarstw o dużej powierzchni, współpraca z ośrodkiem doradztwa rolniczego, tworzenie grup producenckich, duży udział gruntów orných, produkcja czysta ekologicznie itp.;
- korzystne warunki przyrodnicze – obecność obszarów chronionych, jezior, kompleksów leśnych, pomników przyrody, brak uciążliwych zakładów itp.;
- członkostwo w Unii Europejskiej – możliwość korzystania z funduszy pomocowych, nawiązania współpracy z gminami europejskimi, otwarcie unijnych rynków zbytu itp.;
- duża aktywność jednostek i organizacji społecznych – szkół, bibliotek, ośrodków kultury, sportu i rekreacji, klubów sportowych, zespołów ludowych, ochotniczych straży pożarnych itp.

Zakres eksponowania przedstawionych wyżej kwestii jest zróżnicowany w poszczególnych gminach w zależności od stanu faktycznego. O ile na przykład w dokumencie strategicznym gminy Kleczew dużo miejsca poświęcono dobrze rozwiniętej infrastrukturze technicznej, o tyle w strategii gminy Wierzbinek uwaga została w znacznej mierze skoncentrowana na dobrym dostępie do służby zdrowia i pomocy społecznej. Ponadto, niektóre jednostki samorządowe podkreślają specyficzne silne strony i szanse, które są charakterystyczne tylko dla nich; najlepszymi przykładami są licheńskie sanktuarium (gmina Ślesin), lotnisko (gmina Kazimierz Biskupi) oraz targi SALIX (gmina Wierzbinek)²⁰.

Podobnie jak w przypadku silnych stron i szans, tak i w przypadku słabych stron i zagrożeń poszczególnych jednostek samorządowych, wśród licznie wymienianych kwestii można wyodrębnić najczęściej eksponowane zagadnienia. Są to:

- słabe warunki do rozwoju rolnictwa – niska bonitacja gleb, rozdrobnienie i brak specjalizacji gospodarstw, niska dochodowość rolnictwa, ograniczone możliwości zbytu produktów rolnych, brak zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego itp.;
- mała atrakcyjność inwestycyjna i aktywność gospodarcza – niewielka liczba podmiotów gospodarczych, brak uzbrojonych terenów pod inwestycje oraz in-

²⁰ Poza tym warto zwrócić uwagę, że gminy Kramsk i Ślesin swoje szanse rozwojowe wiążą również z samym faktem opracowania i realizacji strategii gminy.

- westorów zewnętrznych, brak lokalnego kapitału, niska przedsiębiorczość mieszkańców oraz uzależnienie od pracy w kompleksie paliwowo-energetycznym itp.,
- uboga oferta edukacyjna – potrzeby remontowe w szkołach, niewystarczające wyposażenie i warunki lokalowe placówek oświatowych, brak pedagogów i nauczycieli języków obcych, brak zajęć pozalekcyjnych i form dokształcania osób dorosłych, brak szkół ponadgimnazjalnych itp.;
- słabo rozwinięta infrastruktura techniczna – niski stopień skanalizowania gminy, zły stan dróg, brak sieci gazowej, brak obwodnicy, brak ścieżek rowerowych, chodników i oświetlenia itp.,
- wyludnienie gminy – starzenie się społeczeństwa, niż demograficzny, odpływ młodych ludzi, migracja osób wykształconych itp.;
- słaba kondycja finansowa gminy – spadek udziału dochodów własnych, niedostatek środków na realizację zadań, ograniczony dostęp do zewnętrznych środków finansowych, niestabilny system dochodów samorządowych itp.,
- ubożenie mieszkańców – spadek dochodów ludności, rosnące bezrobocie itp.;
- zagrożenia przyrodnicze – niedostateczna świadomość ekologiczna mieszkańców, brak kanalizacji i oczyszczalni ścieków, negatywne skutki eksploatacji węgla brunatnego, negatywny wpływ autostrady, lokalizacja niebezpiecznych budowli itp.;
- członkostwo w Unii Europejskiej – konkurencja ze strony firm i produktów unijnych, upadek niekonkurencyjnych zakładów i gospodarstw rolnych itp.;
- niska atrakcyjność turystyczna – niewystarczająca baza noclegowa i gastronomiczna, słabe zagospodarowanie brzegów jezior, niski standard bazy sportowo-rekreacyjnej, brak spójnej oferty turystycznej itp.

Zakres eksponowania powyższych kwestii jest zróżnicowany w poszczególnych gminach zgodnie ze stanem faktycznym. Jeśli na przykład w strategii gminy Kramsk uwaga w znacznej mierze koncentrowana jest na słabych warunkach do rozwoju rolnictwa, to w dokumencie strategicznym gminy Grodziec dużo miejsca poświęca się słabej kondycji finansowej gminy. Poza tym niektóre jednostki samorządowe wskazują specyficzne słabe strony i zagrożenia, które są charakterystyczne tylko dla nich – najlepszym przykładem jest zakończenie eksploatacji węgla brunatnego (gminy Kleczew, Sompolno i Ślesin).

Kierując się wyłącznie kryterium ilościowym można stwierdzić, że najwięcej sił i szans oraz słabości i zagrożeń zdiagnozowanych zostało w strategii gminy Wierzbin (odpowiednio 71 i 81), natomiast najmniej w strategii gminy Skulsk (6 i 13). Ponadto porównanie ilościowe prowadzi do wniosku, że najkorzystniejsza sytuacja, a więc znaczna względna przewaga sił i szans nad słabościami i zagrożeniami, występuje w gminie Kleczew, natomiast najmniej korzystna w gminie Skulsk. W tym świetle najbardziej zrównoważoną sytuacją charakteryzują się Kazimierz Biskupi, Rychwał i Wilczyn, w strategiach których wyróżniono zbliżoną liczbę pozytywnych i negatywnych elementów.

4. Misja i cele rozwoju

Trafność strategii rozwoju zależy od określenia misji oraz wyboru i hierarchizacji celów rozwoju opierających się na istniejących uwarunkowaniach. Misja gminy to uzasadnienie sensu jej istnienia. Określa ona idee i ogólne kierunki rozwoju oraz pośred-

nio dziedziny, którymi gmina powinna się zajmować. Z misji wynikają cele rozwoju, które powinny być konkretne, precyzyjne i w miarę prosto wynikać z dokonanej wcześniej diagnozy. Jednocześnie powinny mieścić się w realiach społecznych, ekonomicznych i ekologicznych gminy oraz uwzględniać priorytety i preferencje społeczności lokalnych. Cele te są realizowane w formie konkretnych zadań²¹.

Misje gmin powiatu konińskiego istotnie różnią się pod względem sposobu ich sformułowania. Obok bardzo rozbudowanych deklaracji ujętych w strategiach gmin Kazimierz Biskupi i Sompolno, występują deklaracje bardzo zwarte – w dokumentach Grodziec, Kleczewa, Rzgowa i Wilczyna. Niemniej jednak kwestie podkreślane w misjach najczęściej koncentrują się wokół kilku zasadniczych spraw, szczególnie wokół rozwoju gospodarczego, poprawy warunków życia mieszkańców, rozwoju wsi i rolnictwa, ochrony przyrody i dziedzictwa kulturowego oraz rozwoju turystyki i rekreacji. Ponadto w misjach Goliny i Starego Miasta jednoznacznie wskazano na atrakcyjność ich położenia przy autostradzie A2 (tabela 3).

W strategiach wszystkich gmin wśród najważniejszych celów ujęto rozwój gospodarczy. Sposób ujęcia tego celu jest jednak zróżnicowany, w jednych gminach sformułowano go bezpośrednio (Golina, Grodziec, Krzymów, Rzgów, Sompolno, Stare Miasto, Ślesin, Wilczyn), w innych natomiast pośrednio (Kazimierz Biskupi – przygotowanie warunków do rozwoju budownictwa przemysłowego i handlowo-usługowego; Kleczew, Kramsk, Rychwał, Skulsk, Wierzbinek – tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, inwestorów zewnętrznych i firm tworzących nowe miejsca pracy). W świetle wcześniejszych badań autora rozwój gospodarczy jako cel strategiczny wydaje się szczególnie istotny w gminach Grodziec, Sompolno, Wierzbinek i Wilczyn, na których obszarze aktywność gospodarcza jest na stosunkowo niskim poziomie²².

Drugim najczęściej wymienianym celem w strategiach gmin powiatu konińskiego jest rozwój infrastruktury technicznej, a więc urządzeń wodociągowych i kanalizacyjnych, oczyszczalni ścieków, dróg gminnych itp. W ośmiu gminach wprost użyto pojęcia infrastruktura techniczna/komunalna, natomiast w dwóch (Kramsku i Skulsku) posłużono się sformułowaniem „realizacja inwestycji publicznych”, które wiążą się ściśle z budową infrastruktury technicznej. Na uwagę zasługuje, że potrzeby rozwoju infrastruktury technicznej nie ujęto na najwyższym poziomie celów w gminach Grodziec i Krzymów, które od wielu lat mają znaczne opóźnienia w tej sferze²³.

W strategiach gmin objętych analizą, równie często jak na rozwój infrastruktury technicznej, stawia się na rozwój usług społecznych – cel ten wskazało bowiem dziesięć gmin. Chodzi tutaj przede wszystkim o poszerzenie oferty edukacyjnej, kulturalnej, ochrony zdrowia, opieki społecznej i bezpieczeństwa. Jedynie w dokumentach gmin Grodziec, Krzymów, Rzgów i Ślesin zabrakło jednoznacznego odniesienia się do tych dziedzin na najwyższym poziomie planowania strategicznego²⁴.

²¹ K. Pająk, *Rola...*, s. 170-171.

²² Zob. A. Zimny, *Społeczno-gospodarcze zróżnicowanie gmin podregionu konińskiego*, w: M. Szczepaniak (red.), „Rocznik Koniński”, t. 16, Wydawnictwo PWSZ w Koninie, Konin 2007, s. 177.

²³ Potrzeba została zasygnalizowana w strategiach tych gmin wśród celów szczegółowych.

²⁴ Aspekt ten został ujęty w strategiach tych gmin wśród celów szczegółowych.

Kolejnymi dość często poruszonymi w strategiach kwestiami są rozwój kapitału ludzkiego oraz turystyka i rekreacja. Odnośnie pierwszej, wśród celów głównych/strategicznych w ośmiu gminach wyszczególnia się rozwój aktywności społecznej, wyższą świadomość i integrację społeczną, wzrost szans rozwojowych dla dzieci i młodzieży itp. O istotnej roli turystyki i rekreacji świadczy natomiast, że w strategiach siedmiu gmin znalazły się sformułowania bezpośrednio odnoszące się do tworzenia warunków do rozwoju turystyki lokalnej, sportu i rekreacji²⁵.

Rozwój wsi i rolnictwa to cel główny/strategiczny dla pięciu gmin, które zamierzają m.in. wspierać wielofunkcyjny rozwój wsi, rozwijać uprawy, hodowlę i przetwórstwo płodów rolnych, poprawiać jakość edukacji i integracji rolniczej, tworzyć nowe miejsca pracy w sektorze rolniczym. Z kolei w pięciu gminach zwrócono uwagę na aspekty ekologiczne i kulturowe, które sformułowane zostały w postaci celów najwyższego rzędu²⁶.

Tabela 3. Misja i cele sformułowane w strategiach rozwoju gmin objętych analizą

Gmina	Misja gminy	Cele rozwoju gminy
GOL	Jesteśmy gminą miejsko-wiejską położoną na terenie powiatu konińskiego. Naszą misją jest wspieranie rozwoju rolnictwa oraz stwarzanie dogodnych warunków do rozwoju gospodarczego dzięki korzystnemu położeniu przy autostradzie A2. Przywiązujemy dużą wagę do ochrony środowiska naturalnego, dbamy o bogactwa kultury i przyrody	Cele strategiczne: <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój infrastruktury technicznej • Wspieranie rozwoju gospodarczego • Rozwój usług społecznych
GRD	Zrównoważony rozwój gospodarki gminy, który zapewni jej mieszkańcom odpowiednio wysoki poziom życia	Cele główne: <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie prężnej gospodarki • Wzrost poziomu życia mieszkańców gminy • Zachowanie walorów środowiska naturalnego gminy

²⁵ Rozwój turystyki został w szczególności wyeksponowany w strategii gminy Ślesin oraz w strategiach gmin położonych w północnej części powiatu konińskiego. Mimo że na rozwój turystyki stawiają przede wszystkim gminy, na których terenie położone są jeziora, to jednak, zdaniem autora, pozostałe gminy powiatu konińskiego mają również szanse na jej rozwój. Turystyka może bowiem przybierać różne formy, które wymagają dysponowania odpowiednimi warunkami. O ile zatem turystyka wypoczynkowa (wyjazdy do ośrodków wczasowych, wypoczynek na działkach i w „drugich domach”), kwalifikowana (kajakowa i motorowodna) oraz pielgrzymkowa mogą rozwijać się w gminach położonych w północnej części powiatu konińskiego, o tyle pozostałe gminy mogą potencjalnie czerpać korzyści z agroturystyki, turystyki rowerowej oraz turystyki tranzytowej.

²⁶ Na uwagę zasługuje w tym miejscu, że mimo odwołania do ochrony przyrody i dziedzictwa kulturowego, które znalazło się w misjach ośmiu gmin, tylko w jednej gminie, tj. Wierzbinku, deklaracja ta została przełożona bezpośrednio na cel najwyższego rzędu.

K-B	<p>Gmina Kazimierz Biskupi jest dobrym miejscem do życia i pracy. Należy do czołówki gmin Wielkopolski. Jej mieszkańcy są zadowoleni ze standardu życia. Ich główne źródła dochodów związane są z twórczym i kompleksowym wykorzystaniem: dziedzictwa historycznego, położenia geograficznego i bogactwa natury, możliwości wsi i rolnictwa, zaplecza sportowo-rekreacyjnego i oświatowo-kulturalnego</p>	<p>Cel nadrzędny: Zwiększenie liczby i różnorodności źródeł dochodów.</p> <p>Cele główne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego gminy Kazimierz Biskupi • Poprawa wyglądu gminy i jej infrastruktury technicznej • Wzmocnienie roli Kazimierza Biskupiego jako ośrodka kultury religijnej • Wspieranie wielofunkcyjnego rozwoju wsi i rolnictwa • Przygotowanie warunków do rozwoju budownictwa mieszkaniowego i przemysłowego oraz handlowo-usługowego • Poszerzenie oferty usług w zakresie kultury i rozrywki, rekreacji i sportu oraz edukacji
KLC	<p>Gmina Kleczew jest atrakcyjnym miejscem do pracy i wypoczynku, inwestowania i zamieszkania</p>	<p>Cel nadrzędny: Podniesienie atrakcyjności Gminy Kleczew dla mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów i turystów</p> <p>Cele strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podniesienie atrakcyjności gminy Kleczew dla inwestorów przedsiębiorców i mieszkańców poprzez modernizację i rozbudowę jej infrastruktury technicznej i układu komunikacyjnego oraz wysoką sprawność i efektywność usług komunalnych • Tworzenie nowych możliwości w zakresie edukacji, więzi społecznych, kultury i przedsiębiorczości • Zorganizowanie nowej oferty usług w zakresie turystyki, rekreacji, sportu, kultury i rozrywki • Wspieranie działań na rzecz wielofunkcyjnego rozwoju wsi i rolnictwa na terenie gminy Kleczew
KRM	<p>Misją gminy Kramsk jest zapewnienie wzrostu poziomu jakości życia mieszkańców przez rozwój rolnictwa i przedsiębiorczości oraz podmiotowości indywidualnej i wspólnotowej</p>	<p>Cele strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój upraw, hodowli oraz przetwórstwa produktów rolnych • Poprawa jakości edukacji i integracji rolniczej • Tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości lokalnej • Tworzenie przyjaznych warunków dla inwestorów zewnętrznych oraz firm kreujących nowe miejsca pracy • Wzrost szans rozwojowych dla dzieci oraz młodzieży, szczególnie wiejskiej • Zahamowanie odpływu młodych ludzi • Rozwój współpracy pomiędzy sektorem usług publicznych a biznesem • Realizacja inwestycji publicznych w gminie • Zwiększenie oferty kulturalnej gminy • Zwiększenie oferty w zakresie ochrony zdrowia, opieki społecznej i bezpieczeństwa • Tworzenie warunków do rozwoju turystyki lokalnej, sportu i rekreacji
KRZ	<p>Zrównoważony rozwój gospodarki gminy, który zapewni jej mieszkańcom pracę i dochody, a przez to odpowiednio wysoki poziom życia</p>	<p>Cele główne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zbudowanie gospodarki odpowiadającej potrzebom rozwojowym gminy • Zapewnienie warunków wzrostu poziomu życia mieszkańców gminy • Zachowanie walorów środowiska naturalnego gminy

RCH	Misją gminy Rychwał jest zapewnienie bezpieczeństwa i dobrobytu mieszkańcom w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem środowiska przyrodniczego, w warunkach wzajemnej życzliwości społeczności lokalnej	<p>Cele strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie systemu wspierania przedsiębiorstw tworzących nowe miejsca pracy • Powołanie instytucji zapewniającej profesjonalne doradztwo i informacje dla istniejących i nowo tworzonych firm • Stworzenie sprzyjających warunków dla inwestorów zewnętrznych • Stworzenie nowych miejsc pracy w rolniczym sektorze gminy • Wzrost szans rozwojowych dla dzieci i młodzieży, szczególnie wiejskiej • Zahamowanie odpływu młodych ludzi • Rozwój współpracy pomiędzy sektorem usług publicznych a biznesem • Budowa brakującej infrastruktury komunalnej • Zwiększenie oferty kulturalnej • Zwiększenie oferty w zakresie ochrony zdrowia, opieki społecznej i bezpieczeństwa • Tworzenie warunków do rozwoju turystyki lokalnej, sportu i rekreacji
RZG	Zapewnienie możliwie najlepszych warunków życia opartych na zrównoważonym rozwoju gospodarczym	<p>Cele główne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie mieszkańcom możliwie najlepszego poziomu życia • Restrukturyzacja gospodarki gminy • Zachowanie walorów środowiska naturalnego gminy
SKL	Misją gminy Skulsk jest zapewnienie wzrostu jakości życia jej mieszkańców przez rozwój turystyki, przedsiębiorczości, rolnictwa oraz edukacji z poszanowaniem dóbr przyrodniczych i kulturowych	<p>Cele strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizacja inwestycji publicznych w gminie Skulsk • Tworzenie warunków do rozwoju turystyki lokalnej, sportu i rekreacji • Zwiększenie oferty w zakresie ochrony zdrowia, opieki społecznej i bezpieczeństwa • Stworzenie systemu wspierania firm tworzących nowe miejsca pracy • Tworzenie warunków do poprawy przedsiębiorczości lokalnej • Tworzenie dogodnych warunków dla inwestorów zewnętrznych, z uwzględnieniem zasobów lokalnych • Wzrost szans rozwojowych dla dzieci i młodzieży • Zahamowanie odpływu młodzieży z gminy • Rozwój aktywności społecznej, wyższej świadomości oraz integracji społecznej
SOM	Jesteśmy gminą rolniczą, położoną we wschodniej Wielkopolsce, która pragnie rozwijać swój potencjał gospodarczy w poszanowaniu środowiska naturalnego. Wielofunkcyjny rozwój naszej gminy powinien przynieść wzrost dobrobytu gminy i zapewnić satysfakcję finansową i społeczną jej mieszkańców. Wykorzystując posiadane zasoby, gmina stanie się atrakcyjnym miejscem dla inwestorów i odwiedzających ją gości	<p>Cele strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój infrastruktury technicznej • Wspieranie rozwoju gospodarczego gminy • Rozwój usług społecznych

S-M	Jesteśmy gminą położoną w powiecie konińskim, przy autostradzie A2. Naszą misją jest wspieranie rozwoju rolnictwa oraz stwarzanie dogodnych warunków do zamieszkania, wypoczynku i prowadzenia działalności gospodarczej w poszanowaniu środowiska naturalnego	Cele strategiczne: <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój infrastruktury technicznej • Wspieranie rozwoju gospodarczego gminy • Rozwój usług społecznych
SLS	Gmina Ślesin miejscem ludzi żyjących dostatnio, dzięki rozwojowi turystyki, przedsiębiorczości i rolnictwa, w społeczności zachowującej tradycje kulturowe	Cele strategiczne: <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój gospodarczy • Efektywne rolnictwo i rozwój wsi • Kompleksowy rozwój turystyki • Wyższa świadomość społeczna
WRZ	Misją gminy Wierzbinek jest zapewnienie wzrostu jakości życia jej mieszkańców przez rozwój rolnictwa i przedsiębiorczości oraz wszechstronną edukację w zgodzie z zasadami ekologii	Cele strategiczne: <ul style="list-style-type: none"> • Poprawa warunków ekologicznych gminy • Rozwój upraw, hodowli oraz przetwórstwa produktów rolnych • Wzrost edukacji i integracji rolniczej gminy • Tworzenie warunków lokalnych dla poprawy przedsiębiorczości lokalnej • Tworzenie systemu wspierania firm tworzących nowe miejsca pracy • Tworzenie dogodnych warunków dla inwestorów zewnętrznych • Wzrost szans rozwojowych dla dzieci i młodzieży, szczególnie wiejskiej • Zahamowanie odpływu młodych ludzi • Rozwój współpracy między sektorem usług opiekuńczych a biznesem • Budowa brakującej infrastruktury komunalnej • Zwiększenie oferty kulturalnej • Zwiększenie oferty w zakresie ochrony zdrowia, opieki społecznej i bezpieczeństwa • Tworzenie warunków do rozwoju turystyki lokalnej, sportu i rekreacji
WIL	Tworzenie korzystnych warunków do wielokierunkowego trwałego rozwoju gminy i jej mieszkańców	Cele strategiczne: <ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie mieszkańcom gminy Wilczyn godnego i dostatniego życia • Wyższy poziom wykształcenia mieszkańców. Rozwój oświaty i kultury fizycznej • Rozwój lokalnej infrastruktury technicznej. Ochrona środowiska naturalnego • Rozwój gospodarczy gminy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strategii rozwoju gmin powiatu konińskiego.

5. Wdrażanie i monitorowanie strategii

Realizacja programów, projektów lub zadań ujętych w strategii rozwoju musi zostać uwzględniona w planach finansowych gminy, zarówno rocznych, jak i wieloletnich. W związku z tym wdrażanie strategii zazwyczaj przypisuje się organowi wykonawczemu – wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi. Analiza procesu wdrażania i monitorowania strategii powinna obejmować m.in.: poziom bezrobocia i działania zmierzające do jego obniżania, poziom rozwoju gospodarczego i jego wpływ na zaspokajanie po-

trzeb społecznych, poziom dochodów ludności i standard ich życia, dostępność placówek usługowych oraz ich jakość, ład przestrzenny i środowisko²⁷.

W strategiach rozwoju poszczególnych gmin powiatu konińskiego, a dokładniej rzecz ujmując – w końcowych zapisach tych strategii, podkreślona została konieczność stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji ustalonych planów²⁸. Na tym jednak kończy się jednomyślność zapisów dotyczących wdrażania i monitorowania strategii. Sposób ujęcia tych kwestii w dokumentach strategicznych różni się bowiem zasadniczo, zarówno jeśli chodzi o stopień szczegółowości, jak i proponowane rozwiązania organizacyjne. Biorąc pod uwagę pierwsze z wymienionych kryteriów, można, na podstawie analizy treści zawartych w poszczególnych strategiach, wysunąć wniosek, że problem wdrażania i monitorowania został sformułowany w najbardziej ogólny i zarazem uniwersalny sposób w dokumentach strategicznych gmin Golina i Stare Miasto. Problem ten uszczegółowiono natomiast w strategiach innych gmin, a przede wszystkim gminy Kleczew.

Wnioski płynące z analizy proponowanych rozwiązań organizacyjnych, dotyczących wdrażania i monitorowania strategii, pozwalają podjąć próbę pogrupowania gmin ze względu na podobieństwo sformułowanych propozycji. Do pierwszej grupy należą Golina i Stare Miasto. W strategiach tych gmin wskazuje się na wójta/burmistrza, a w najważniejszych kwestiach na radę gminy jako podmioty odpowiedzialne za wdrożenie strategii. W celu monitorowania strategii przewiduje się natomiast powołanie zespołu składającego się z radnych oraz przedstawicieli administracji samorządowej. Drugą grupę gmin tworzą Kramsk, Rychna, Skulsk i Wierzbinek. Kluczową rolę w procesie realizowania strategii rozwoju w tych gminach mają odgrywać, zgodnie z przyjętymi założeniami, wójt/burmistrz, przewodniczący rady gminy oraz wyznaczeni pracownicy urzędu. Z kolei procesem monitorowania strategii zajmą się odpowiednie komisje rady gminy. Ponadto we wspomnianych gminach przewiduje się powołanie komitetów ds. koordynacji realizacji strategii, które będą pełniły funkcje doradcze zarówno w procesie wdrażania, jak i monitorowania strategii. W skład grupy trzeciej wchodzi Grodziec, Krzymów i Rzgów, w których proponuje się przypisanie poszczególnym wydziałom lub stanowiskom pracy w urzędzie odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań wynikających ze strategii oraz wyznaczenie lub utworzenie specjalnego stanowiska ds. realizacji strategii. Nadzorem nad realizacją postawionych celów, a więc monitorowaniem strategii zajmie się rada gminy oraz społeczność lokalna. W przypadku pozostałych gmin, tj. Kazimierza Biskupiego, Kleczewa, Sompolna i Wilczyna proponowane rozwiązania organizacyjne związane z wprowadzaniem i monitorowaniem strategii są na tyle zróżnicowane względem siebie, że trudno o ich zakwalifikowanie do jednej grupy²⁹. W Kazimierzu Biskupim postuluje się wyłonienie radnych odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych celów strategii, utworzenie grup zadaniowych składających się z lokalnych liderów, które będą koordynować i wspierać realizację poszczególnych celów, oraz utworzenie w urzędzie gminy stanowiska ds. promocji i rozwoju. Monitorowaniem strategii zajmie się natomiast rada gminy i mieszkańcy. W Kleczewie w procesie wdrażania strategii zakłada się udział szerokiego

²⁷ Por. K. Pająk, *Rola...*, s. 174.

²⁸ Przez realizację planów należy tutaj rozumieć zarówno wdrażanie, jak i monitorowanie strategii.

²⁹ Pominęto w tym miejscu gminę Ślesin, z uwagi na brak ujęcia w dokumencie strategicznym informacji dotyczących wdrażania i monitorowania strategii.

grona podmiotów, w tym również gmin sąsiednich, choć zasadnicza odpowiedzialność w tej kwestii spoczywa na burmistrzu oraz urzędzie miasta i gminy. Monitorowaniem strategii zajmie się natomiast Komisja Rolnictwa, Przedsiębiorczości, Handlu, Wytwórczości i Budżetu. System wprowadzania i monitorowania strategii gminy Sompolno został oparty na systemie pomocy strukturalnej UE. Za realizację strategii odpowiedzialny jest urząd miejski, a za monitorowanie burmistrz oraz rada miejska. W Wilczynie z kolei zadania przewidziane w strategii będą realizowane przez poszczególne jednostki organizacyjne gminy, natomiast obowiązek monitorowania strategii otrzyma wyznaczony pracownik w urzędzie.

W dokumentach strategicznych wszystkich gmin objętych analizą zwrócono uwagę na potrzebę aktualizowania strategii, gdyż ujęte w nich zadania powinny być uzupełniane lub korygowane stosownie do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Jednocześnie powinna istnieć możliwość wprowadzania do strategii nowych programów, projektów lub zadań, które wynikają z pojawiających się możliwości i zgłaszanych potrzeb.

Podsumowanie

Spośród trzech kategorii jednostek samorządu terytorialnego funkcjonujących w Polsce, tylko samorządy województw zobowiązane są do określenia strategii rozwoju³⁰. W przypadku gmin i powiatów jej opracowanie i uchwalenie ma charakter fakultatywny. Mimo to na przełomie XX i XXI wieku wiele gmin podjęło próbę sporządzenia strategii, traktując ją jako instrument zarządzania rozwojem lokalnym. Znalazły się wśród nich również gminy powiatu konińskiego. Mimo że ich strategie różnią się terminem i sposobem opracowania oraz okresem wdrożenia, to jednak ich struktura jest podobna. W dokumentach strategicznych niemal wszystkich jednostek można bowiem wyodrębnić pięć zasadniczych elementów: procedurę opracowania strategii, diagnozę stanu obecnego, misję i cele rozwoju, programy, projekty lub zadania oraz wdrażanie i monitorowanie strategii. Cztery z tych elementów stały się przedmiotem analizy porównawczej w niniejszym opracowaniu.

Rezultaty przeprowadzonej analizy pozwalają na sformułowanie kilku wniosków i spostrzeżeń. Po pierwsze, strategie wszystkich gmin powiatu konińskiego zostały przygotowane z udziałem społeczności lokalnej, choć stopień tego udziału był zróżnicowany w poszczególnych gminach. Uspołecznienie procesu opracowania strategii wydaje się większe w gminach charakteryzujących się niższym obciążeniem demograficznym oraz lepszą sytuacją finansową. Po drugie, wśród silnych stron i szans poszczególnych gmin najczęściej wymieniane są: duża atrakcyjność inwestycyjna i aktywność gospodarcza, bogata oferta edukacyjna, dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna, dobry dostęp do służby zdrowia i pomocy społecznej, korzystne położenie geograficzne, wysoka atrakcyjność turystyczna, dobre warunki do rozwoju rolnictwa, korzystne warunki przyrodnicze, członkostwo w Unii Europejskiej oraz duża aktywność jednostek i organizacji społecznych. Z kolei w przypadku słabych stron i zagrożeń do najczęściej eksponowanych zagadnień należą słabe warunki do rozwoju rolnictwa, mała atrakcyjność inwestycyjna i aktywność gospodarcza, uboga oferta edukacyjna, słabo rozwinię-

³⁰ Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590, art. 11 ust. 1.

ta infrastruktura techniczna, wyludnienie gminy, słaba kondycja finansowa gminy, ubożenie mieszkańców, zagrożenia przyrodnicze, członkostwo w Unii Europejskiej oraz niska atrakcyjność turystyczna. Po trzecie, kwestie podkreślane w misjach poszczególnych gmin koncentrują się przede wszystkim wokół rozwoju gospodarczego, poprawy warunków życia mieszkańców, rozwoju wsi i rolnictwa, ochrony przyrody i dziedzictwa kulturowego oraz rozwoju turystyki i rekreacji; natomiast wśród najważniejszych celów ujmowany jest rozwój gospodarczy, rozwój infrastruktury technicznej, rozwój usług społecznych, rozwój kapitału ludzkiego oraz turystyki i rekreacji.

Reasumując, należy podkreślić, że bezpodstawne byłoby wskazywanie, które z gmin powiatu konińskiego stworzyły najlepsze strategie. Zapisy ujęte w dokumencie strategicznym danej gminy są bowiem odpowiedzią na jej specyficzne wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju, a jednocześnie są wynikiem konsultacji społecznych. Powołując się na J. Penc'a można nawet powiedzieć, że nie ma strategii idealnych, nie ma strategii obiektywnie słusznych, a są jedynie strategie skuteczne i nieskuteczne³¹. W związku z tym, najważniejszą kwestią jest, aby programy, projekty lub zadania zawarte w strategiach poszczególnych gmin były realizowane. W przeciwnym razie strategia uchwalona przez radę gminy stanie się martwym dokumentem, do którego nigdy więcej się nie sięga.

Bibliografia

- Miszczuk A., Miszczuk M., Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- Nowińska E., *Strategia rozwoju gminy na przykładzie gmin przygranicznych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1997.
- Pająk K., *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju lokalnego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Praktyczne myślenie i systemowe działanie*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1994.
- Potoczek A., *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo „TNOiK Dom Organizatora”, Toruń 2003.
- Potoczek A., *Zarządzanie w systemie samorządu terytorialnego*, w: W. Kosiedowski (red.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Wydawnictwo „TNOiK Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- Raport o stanie gminy Kramsk 1997-2002.
- Raport o stanie gminy Rychwał 1996-2001.
- Raport o stanie gminy Wierzbinek 1998-2003.
- Strategia rozwoju gminy Golina na lata 2003-2012.
- Strategia rozwoju gminy Kazimierz Biskupi.
- Strategia rozwoju gminy Kleczew.
- Strategia rozwoju gminy Kramsk na lata 2005-2017.
- Strategia rozwoju gminy Rychwał 2002-2012.
- Strategia rozwoju gminy Skulsk 2009-2019.
- Strategia rozwoju gminy Sompolno na lata 2007-2016.

³¹ Por. J. Penc, *Strategie zarządzania. Praktyczne myślenie i systemowe działanie*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1994, s. 168.

- Strategia rozwoju gminy Stare Miasto na lata 2004-2014.
- Strategia rozwoju gminy Ślesin.
- Strategia rozwoju gminy Wierzbinek 2004-2016.
- Strategia rozwoju gminy Wilczyn.
- Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Grodziec.
- Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Krzymów.
- Strategia zrównoważonego rozwoju gminy Rzgów.
- Strzelecki Z. (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Szlaska A., *Strategia rozwoju gminy jako wyznacznik podejścia lokalnej elity politycznej do rozwoju lokalnego*, w: „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 3.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590.
- Wysocka E., Koziński J., *Strategia rozwoju gminy*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 1992.
- Zimny A., *Spółeczno-gospodarcze zróżnicowanie gmin podregionu konińskiego*, w: „Rocznik Koniński”, t. 16, pod red. M. Szczepaniaka, Wydawnictwo PWSZ w Koninie, Konin 2007.
- Zimny A., *Uwarunkowania efektywności inwestycji gminnych w sferze infrastruktury technicznej*, Wydawnictwo PWSZ w Koninie, Konin 2008.
- Zimny A., *Przestrzenne dysproporcje rozwoju placówek bibliotecznych w województwie wielkopolskim*, w: E. Poniedziałek (red.), *Rola bibliotek w lokalnej przestrzeni informacyjnej, edukacyjnej i kulturalnej*, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny UAM i PWSZ w Koninie, Poznań – Kalisz – Konin 2009.