mieszkańcy Glisna często wskazują na potrzebę utworzenia we wsi punktu bibliotecznego z prawdziwego zdarzenia (lokalna społeczność zgromadziła okazały księgozbiór z możliwością przeznaczenia do publicznego użytku pod warunkiem udostępnienia go na terenie miejscowości).

Na terenie gminy działają również organizacje społeczne, czy stowarzyszenia działające na polu kultury. W 1991 r. po latach przerwy reaktywowano istniejące od 1965 r. Towarzystwo Przyjaciół Lubniewic promujące gminę poprzez realizacje cyklicznych imprez takich jak: Lubniewicki Śledzik, czy Jarmark Rozmaitości. W Lubniewicach działa również zespół Lubniewiczanki wywodzący się z lubniewickiego Koła Gospodyń Wiejskich. Działalność zespołu jest zagrożona ze względu na niewielkie zainteresowanie wśród potencjalnych nowych członkiń oraz problemy finansowe. Podczas rozmowy z przedstawicielką zespołu wskazany został również problem braku wsparcia oraz współpracy ze strony Gminnego Ośrodka Kultury. Na obszarze wsi Glisno działa Chór Pokolenia, którego działalność wspierana jest przez Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Wsi Glisno. W Jarnatowie działa natomiast chór wiejski Echo. Szczegółowe informacje dotyczące działalności lokalnych stowarzyszeń zawiera rozdział 3.12.

2.11. Gospodarka przestrzenna

Świadoma polityka przestrzenna w gminie, szczególnie w tak cennej przyrodniczo jak Lubniewice, ma bardzo duże znaczenie. Niekoordynowany rozwój zabudowy bądź nieprzemyślane inwestycje mogą negatywnie i nieodwracalnie wpłynąć na atrakcyjność środowiska. Konieczność wprowadzania ograniczeń w planowanej zabudowie ze względu na silnie narażony na degradację obszar lubniewickich jezior podkreślana jest w Planie zagospodarowania przestrzennego Województwa Lubuskiego zmienionym w 2012 r.

Kierunki rozwoju przestrzennego gminy w polskim systemie planowania wyznaczane są przez dwa dokumenty: plan zagospodarowania przestrzennego województwa i studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy.

Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego podkreśla znaczenie turystyczne gminy Lubniewice w regionie. Do wyznaczonych dla gminy zasad zagospodarowania należy:

- utworzenie parku krajobrazowego (ochrona walorów przyrodniczych i historycznych),
- ustalenie stref ochrony krajobrazu,
- kontynuacja rozwoju rolnictwa ekologicznego,
- poprawa estetyki zagospodarowania turystycznego (ośrodki przywodne),
- poprawa standardu wyposażenia technicznego (rozwój sieci kanalizacyjnej),
- rozwój wysoko specjalizowanych usług zdrowotnych i sportowych (rehabilitacja).

Do głównych rekomendacji dla gminy Lubniewice w zakresie zadań związanych z rozwojem przestrzennym należą:

- podjęcie działań w zakresie zapewnienia ładu przestrzennego na terenie gminy poprzez racjonalizację użytkowania przestrzeni i zapobiegania jej degradacji;
- stworzenie warunków umożliwiających uporządkowanie obszarów funkcjonalnych na terenie gminy, w tym infrastruktury technicznej;
- podjęcie działań zwiększających efektywność gospodarowania przestrzenią;
- stworzenie warunków pozwalających na kształtowanie procesów urbanizacji w celu osiągnięcia najkorzystniejszych rozwiązań przestrzennych;
- podjęcie działań zwiększających odporność struktury przestrzennej gminy na zagrożenia wynikające z ekstremalnych zjawisk przyrodniczych i katastrof;
- dążenie do osiągnięcia wysokiej jakości środowiska przyrodniczego poprzez ochronę i odpowiednie użytkowanie.

Główne kierunki rozwoju przestrzennego zapisane są w Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Lubniewice, które przyjęte zostało w maju 2000 r. w zakresie określonym Ustawą z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym. Studium to powstało przed zmianą systemu planowania przestrzennego w Polsce, wprowadzoną Ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 27 marca 2003 roku. Przyjęta w lutym 2013 roku zmiana gminnego studium dotyczyła kierunków zagospodarowania na 12 terenach. Nie ingerowała ona jednak w strukturę i kierunki rozwoju przestrzennego przyjęte we wcześniejszym studium. Podkreślić należy, że obowiązujący dokument wciąż w dużej części bazuje na starym porządku prawnym i nie uwzględnia aktualnych dokumentów planistycznych wyższego szczebla. Głównym celami polityki przestrzennej wynikającym z obowiązującego Studium są:

- Sprostanie wyzwaniom cywilizacyjnym w poprawie warunków życia mieszkańców gminy;
- Zapewnienie rozwoju funkcji turystycznych jako głównego źródła zasilania wielofunkcyjnego rozwoju;

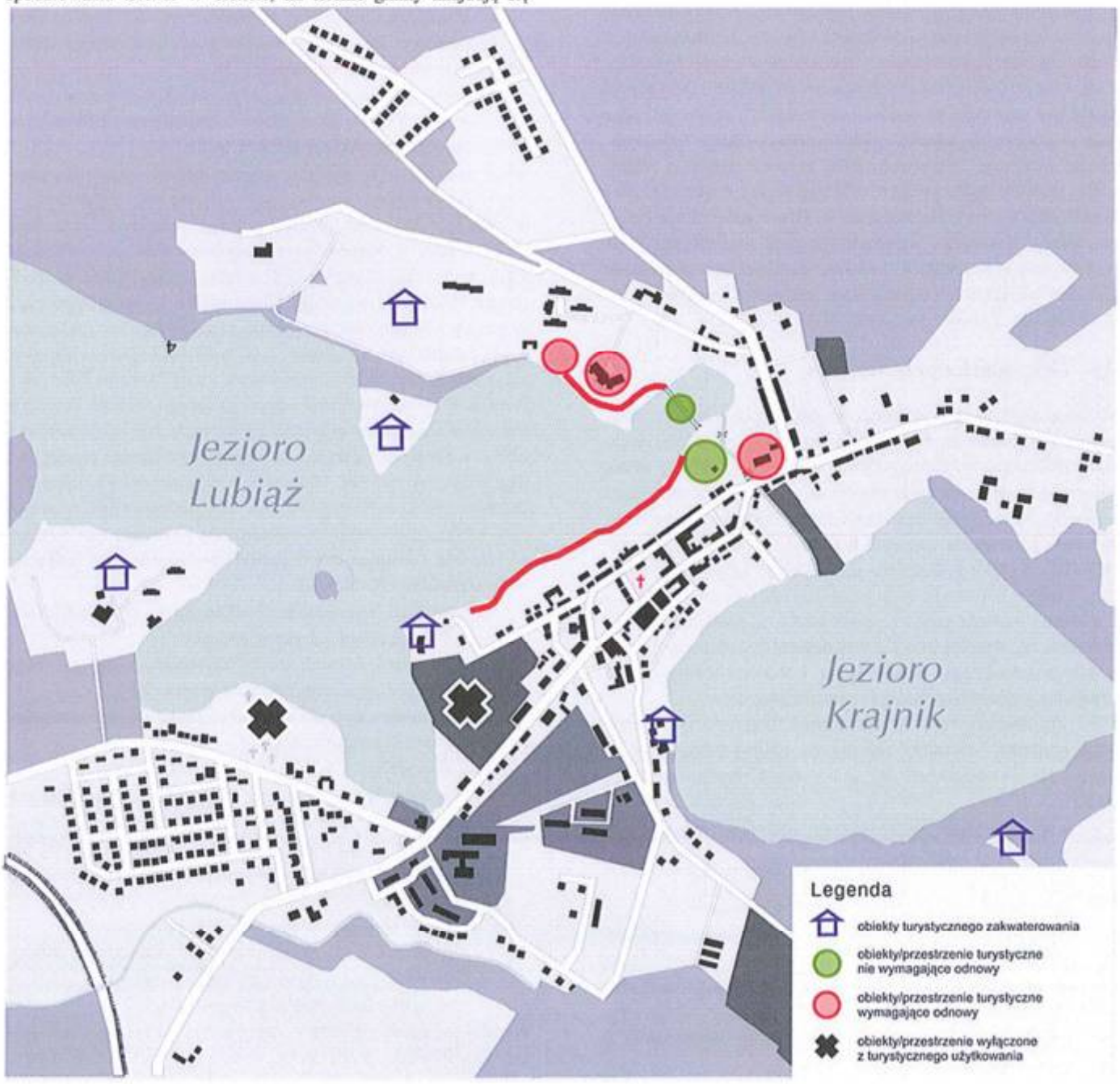
W gminie Lubniewice uchwalono następujące miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego:

- plan przebiegu gazociągu w miejscowości Glisno;
- plan terenów pod zabudowę letniskową i mieszkalną, jednorodzinną w Lubniewicach;
- plan porządkujący przestrzeń w otoczeniu cmentarza komunalnego przy ulicy Świerczewskiego w miejscowości Lubniewice;
- plan przebiegu gazociągu w Gminie Lubniewice;
- plan porządkujący zagospodarowania przestrzenne w miejscowości Glisno w rejonie jeziora Lubiewsko;
- zmiany planów w obrębach Glisno i Rogi.

Ponadto, w trakcie procedury planistycznej są: plan porządkujący zagospodarowanie przestrzenne w miejscowości Lubniewice w rejonie jeziora Lubiąż, plan terenów pod zabudowę mieszkaniową w miejscowości Jarnatów, Świerczów i Lubniewice (ul. Leśna i Gorzowska).

LUBNIEWICE

Niskie pokrycie gminy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, przy nieaktualności dokumentu nadrzędnego - studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego – ogranicza w dużym stopniu możliwości realizacji założeń ładu przestrzennego w gminie. W tej sytuacji nowa zabudowa powstaje bowiem w oparciu o wydawane indywidualnie decyzje administracyjne o ustaleniu warunków zabudowy i zagospodarowania terenu. W efekcie, na terenie gminy znajdują się obszary, w których dochodzi do chaotycznego rozwoju przestrzennego zabudowy (np. w okolicach ul. Sulęcińskiej). Jest to tyle niepokojące, że dotyczy najczęściej obszarów nowej zabudowy mieszkaniowej. Problem spontanicznej i niekontrolowanej zabudowy pojawiał się również w rozmowach z liderami lokalnymi.



Rycina 26. Rozmieszczenie przestrzeni publicznych na terenie Lubniewic.
Źródło: opracowanie własne na podkładzie podkładu ze strony: http://lubniewice.pl/m5,1,mapa_gminy.html.

Istotnym problemem – z punktu widzenia struktury przestrzennej miasta – jest **brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w Lubniewicach**. Istnieją co prawda przestrzenie publiczne, z których korzystają mieszkańcy i turyści (plaża, Park Miłości, promenada, rynek), jednak brakuje kilku elementów, które połączyłyby je w spójny system. Głównym problemem jest w tym przypadku brak dostępu do miejscowych zamków, zlokalizowanych w pobliżu wymienionych przestrzeni publicznych. Ponadto, zauważalny jest również zły stan techniczny rynku w Lubniewicach, połączony z problemami społecznymi, które w dużej mierze koncentrują się na tym terenie. W tym przypadku zostały już jednak podjęte kroki w celu odnowy rynku.

W celu wizualnego ukazania problemu, jakim jest brak spójności przestrzeni publicznych, a zarazem turystycznych na schematycznej mapie przedstawiono rozmieszczenie tych przestrzeni na terenie miasta Lubniewice. Analizą objęte zostały okolice jeziora Lubiąż. Wydzielono trzy kategorie obiektów/przestrzeni: [1] turystyczne niewymagające odnowy, [2] turystyczne wymagające odnowy i [3]wyłączone z turystycznego użytkowania. Ponadto na mapie zostały umieszczone główne obiekty turystycznego zakwaterowania (ryc. 26.).

Obiekty i przestrzenie takie jak cmentarz lub zakład przemysłowy [3], ze względu na pełnione przez siebie funkcję ograniczają dostęp do przestrzeni w swoim sąsiedztwie przez co uniemożliwiają wykorzystanie potencjału przyrodniczego dla celów turystycznych. Przez swoją lokalizację odcinają od siebie miejsca, w których pojawiają się użytkownicy. W ten sposób tworzą się „ślepe uliczki" mogące wywołać zniechęcenie i niezadowolenie z powodu braku komfortowego dostępu, uniemożliwiając kontynuowania wszelkich aktywności na tych obszarach, np. spaceru, uprawiania sportów.

W podobny sposób oddziałują na użytkowników przestrzenie zdegradowane, nieprzystosowane, niedostępne [2], za które na terenie Lubniewic uznano m.in. promenadę, dojście do plaży, zamki. Koniecznym jest przystosowanie ich w taki sposób, aby nadać lub przywrócić im atrakcyjność.

Usunięcie barier, remonty, modernizacja połączone ze spójną polityką, która opiera się na potrzebach użytkowników może w znaczący sposób rozwiązać problem braku spójności przestrzeni.

Istotnym wydaje się również zwrócenie uwagi na grupy społeczne, których zachowania w pewien sposób odstraszają, zniechęcają pozostałych użytkowników do korzystania z przestrzeni publicznych. Takim miejscem wydaje się być rynek w Lubniewicach. W ogólnym odczuciu powinna to być reprezentacyjna część miasta, w której ma się poczucie bezpieczeństwa, a zachowania nieakceptowalne społecznie są marginalnymi, a nie stanem permanentnym. Konieczne wydaje się podjęcie działań związane z zidentyfikowaniem przyczyn problemu oraz wypracowaniem form działań, które by mu przeciwdziałały (np. znalezienie alternatywnego miejsca dla spędzania czasu grupom „zawłaszczającym" tą przestrzeń publiczną,

2.12. Współpraca zagraniczna i stowarzyszenia lokalne

Władze samorządowe gminy Lubniewice podpisały umowę partnerską z dwoma zagranicznymi gminami. W 1992 r. nawiązano współpracę z niemiecką gminą Schöneiche bei Berlin. Gminy współdziałają głównie w zakresie nauczania i kształcenia kadr, działalności socjalnej, zdrowotnej i gospodarczej oraz podejmują działania partnerskie dotyczące ochrony środowiska, sportu, turystyki i kultury. Jednym z najważniejszych dotychczasowych osiągnięć jest powstanie na terenie gminy Lubniewice szlaku tematycznego pod hasłem „szlak tradycji kulturowych". Szczególną uwagę poświęca się działaniom, których celem jest wymiana dzieci i młodzieży oraz organizacja wspólnych miejsc pobytu. Od 1997 r. Lubniewice współpracują również z gminą Sävsjö z Królestwa Szwecji. Na podstawie umowy partnerskiej dążą do rozbudowania przyjaźni i porozumienia między władzami oraz pogłębienia kontaktów pomiędzy mieszkańcami. Współpraca ma zapewnić wymianę cennych doświadczeń i wiedzy z zakresu działalności komunalnej, a tym samym przyczynić się do rozwoju obu gmin.

Na terenie Gminy Lubniewice funkcjonują liczne organizacje lokalne, kulturalne i sportowe. W Lubniewicach od wielu lat aktywnie działa **Towarzystwo Przyjaciół Lubniewic**. Powstało w 1965 r., następnie po latach przerwy wznowiło swoja działalność na początku 1991 r. Towarzystwo organizuje cykliczne imprezy promujące gminę Lubniewice: Śledzik Lubniewicki, Przegląd Piwniczny, Jarmark Rozmaitości, Festyny Integracyjne Organizacji Pozarządowych Powiatu Sulęcińskiego, Festyny malarskie dla dzieci, Karnawałowy Bal Kostiumowy oraz wycieczki plenerowe. W Lubniewicach działa również **Koło Gospodyń Wiejskich**, tworzące jednocześnie zespół **Lubniewiczanki**. Ciągłość jego funkcjonowania jest zagrożona z powodu malejącej liczby nowych członkiń, a szczególnie młodych dziewczyn. Doskwiera również brak muzyka oraz środków na jego utrzymanie. Znaczna liczba członkiń koła należy również do Stowarzyszenia Przyjaciół Lubniewic. Na terenie miasta Lubniewice działają ponadto: lubniewicki oddział Związku Kombatantów, Klub Sportowy Lubniewiczanka, Gminne Koło Wędkarskie, Lubniewickie Towarzystwo Sportowe Aktywni, Ochotnicza Straż Pożarna w Lubniewicach, Caritas Międzyszkolny Ludowy Uczniowski Klub Sportowy "Postomia" - Filia Lubniewice, Rada Kościelna.

W Gliśnie najprężniej działającą organizacją społeczną jest **Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Wsi Glisno**, które zostało założone w 2007 r. Stowarzyszenie należy również do Lokalnej Grupy Działania-Kraina Szlaków Turystycznych z siedzibą w Sulęcinie. Swoją działalnością wspiera Chór Pokolenia, grupę harcerską Ciacho oraz klub seniora. Stowarzyszenie wykazuje się znaczną aktywnością społeczną. Podejmuje liczne działania w celu wszechstronnego i wielokierunkowego rozwoju wsi oraz pielęgnuje jej tradycję i historię. Jego działalność łączy pokolenia i spaja więzy rodzinne oraz sąsiedzkie. Jednym z głównych osiągnięć stowarzyszenia jest wydanie ilustrowanego albumu dotyczącego historii i atrakcji Glisna. Członkowie organizacji współpracu-

ją również ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Lubniewic. Podobnie jak w Lubniewicach, **w Gliśnie także funkcjonuje Koło Gospodyń Wiejskich**, które swoją działalność wznowiło w 2003 r. Koło Gospodyń należy do Wojewódzkiego Związku Kółek i Organizacji Rolniczych w Gorzowie Wielkopolskim, jak również do Lokalnej Grupy Działania-Kraina Szlaków Turystycznych. Nawiązuje też z kontakty z innymi organizacjami na terenie gminy, powiatu i województwa. Ponadto w Gliśnie funkcjonują: Ochotnicza Straż Pożarna, Chór Kościelny Pokolenie oraz Rada Kościelna.

W Jarnatowie najważniejszą organizacją podejmującą inicjatywy społeczne jest **Stowarzyszenie Kobiet z Jarnatowa**. Należą do niego kobiety reprezentujące różne grupy wiekowe. Jego członkinie organizują m. in. słynne Święto Ziemniaka oraz festyn rodzinny. Wiele działaczek Stowarzyszenia należy również do działającego w Jarnatowie **chóru wiejskiego Echo**. Współpraca z pozostałymi gminnymi kołami gospodyń i organizacjami nie jest najlepiej rozwinięta. Podobnie jak pozostałych sołectwach, w Jarnatowie działa również Ochotnicza Straż Pożarna.

Liczba fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych w Lubniewicach z każdym rokiem się zwiększa. W 2005 r. wskaźnik liczby organizacji na 10 tys. mieszkańców wyniósł 20 i po sześciu latach wartość ta uległa podwojeniu – w 2012 r. wyniosła 44, co daje gminie Lubniewice drugie miejsce wśród gmin grupy porównawczej.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych z mieszkańcami ankiet **działalność lokalnych organizacji jest powszechnie zauważana i doceniana – 41% ankietowanych jest zadowolonych z ich działalności**. Mieszkańcy zauważają aktywność społeczną stowarzyszeń i kół gospodyń. Zaliczają do niej m.in. organizację różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych, podejmowanie inicjatyw społecznych czy działalność w zakresie kultury i sportu.

Z informacji uzyskanych podczas wywiadów pogłębionych z liderami lokalnych środowisk wynika natomiast, iż **w Lubniewicach obserwuje się stopniowo zmniejszającą się rolę stowarzyszeń w życiu mieszkańców**. Problem stanowi stosunkowo niewielka ilość środków finansowych na ich funkcjonowanie oraz zmniejszająca się liczba ich członków. Jest to spowodowane m.in. brakiem zainteresowania członkostwem w organizacjach ze strony młodych mieszkańców Lubniewic. Zjawisko to wpływa niekorzystnie na integrację mieszkańców gminy i nawiązywanie współpracy międzypokoleniowej. Lokalne organizacje są w coraz mniejszym stopniu łącznikiem pomiędzy społeczeństwem a władzą.

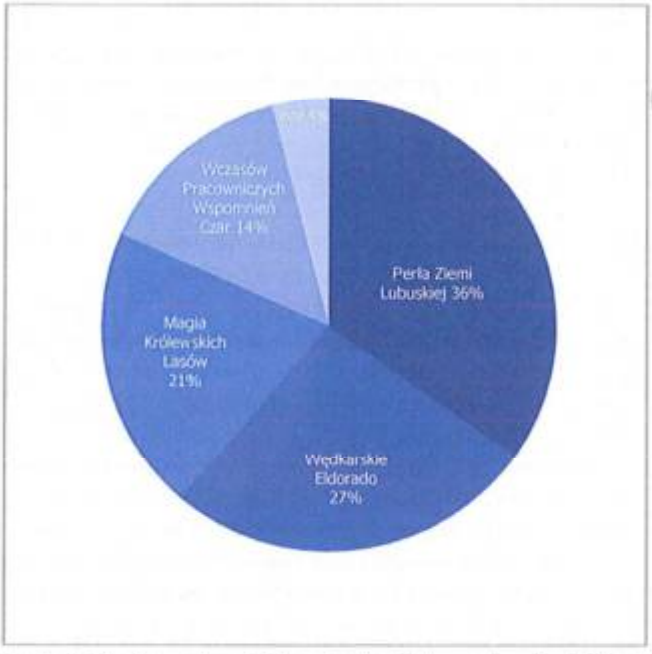
2.13. Wizerunek

Wizerunek miejsca, szczególnie w przypadku miejsc turystycznych, staje się współcześnie jednym z bardziej istotnych czynników rozwoju lokalnego. Potwierdzają to badania naukowców zajmujących się tą problematyką, również w Polsce (Glińska 2011: 35):

> „Kształtowanie pożądanego wizerunku staje się jednym z kluczowych zadań w dzisiejszym funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego. Rozpoznawalny wizerunek miast czy regionów przyczynia się do ich wyróżnienia na rynku terytoriów. Stanowi swoisty gwarant wiarygodności ofert prezentowanych inwestorom, turystom czy potencjalnym mieszkańcom. Można zatem z pełnym przekonaniem stwierdzić, że przyczynia się do stymulowania rozwoju lokalnego czy regionalnego obszarów."

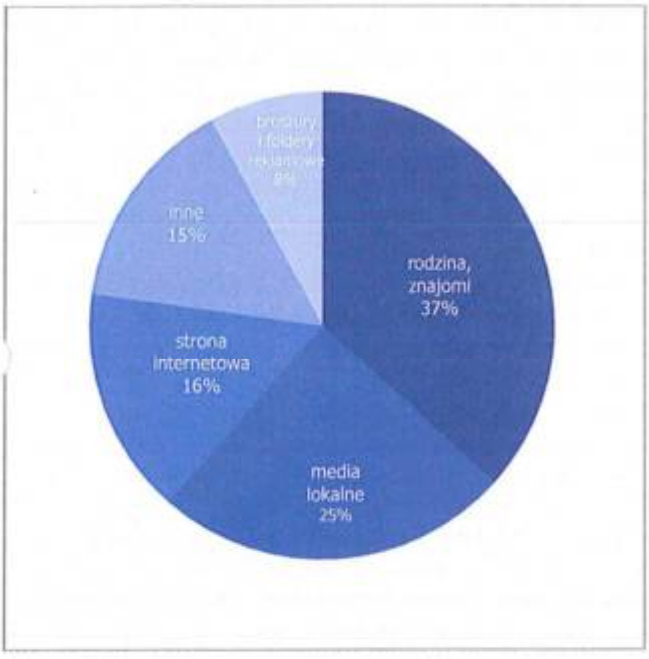
Osiągniecie pożądanego obrazu miejsca jest działaniem nielatwym, długotrwalym, ale przynoszącym istotne korzyści na wielu płaszczyznach rozwoju. Przed przystąpieniem do budowania lub utrwalania określonego wizerunku konieczna jest identyfikacja jego obecnego postrzegania w opinii określonej kategorii użytkowników (Glińska 2011: 34). Poniższy rozdział zawiera charakterystykę identyfikacji wizualnej gminy, form komunikacji z otoczeniem oraz przedstawia ogólną analizę percepcji miejsca przez odwiedzających z najbliższego otoczenia wykonaną na podstawie badania ankietowego oraz opinii internetowych dotyczących gminy. W celu zbadania wizerunku gminy wykorzystano głównie tzw. technikę *desk research* oraz techniki kwestionariuszowe – ankietę internetową oraz bezpośredni wywiad kwestionariuszowy.

Identyfikacja wizualna polega na wykorzystywaniu czy powtarzaniu charakterystycznych dla miasta kolorów, haseł reklamowych, tak aby zostały utrwalone w społecznej świadomości (Altkorn 1996: 5). **W przypadku gminy Lubniewice największą regularność zauważyć można w posługiwaniu się logiem gminy oraz określoną grupą kolorów** w Internecie, na plakatach, materiałach promocyjnych i reklamowych. W związku z dbałością o dziedzictwo historyczne, w 2013 r. zmodyfikowano również gminny herb, by nawiązywał do pierwotnego oraz spełniał wymogi heraldyczne. Zaprojektowana została również flaga, której wcześniej gmina nie posiadała.



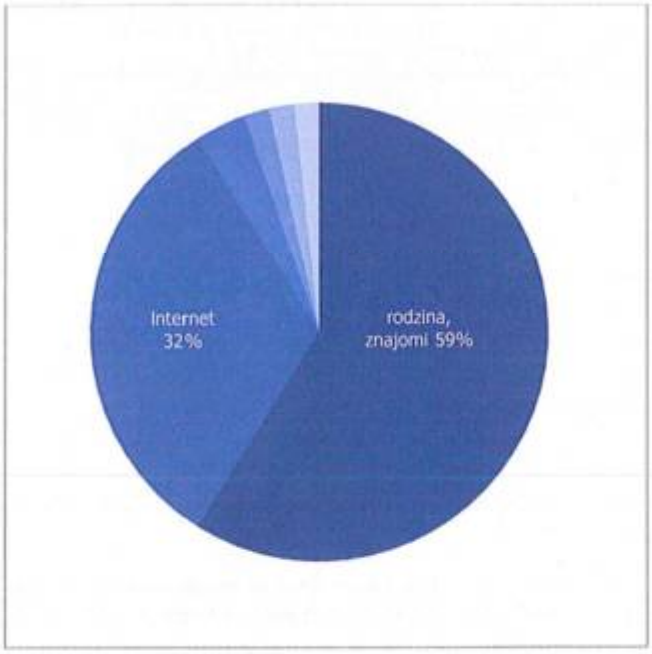
Rycina 27. Struktury odpowiedzi na pytanie: „Które z podanych niżej haseł najlepiej pasuje do Gminy Lubniewice?"
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego turystów przebywających na terenie gminy Lubniewice oraz mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.

Hasło dla gminy – Magia Królewskich Lasów wywodzi się od niemieckojęzycznej nazwy gminy, określającej to miejsce jako Königswalde czyli „królewski las" (zob. rozdział „Dziedzictwo historyczne"). Nawiązuje ono do historii oraz przyrody otaczającej gminę. Przeprowadzone badanie wykazało jednak, że **w percepcji turystów hasło „Magia Królewskich Lasów" nie wyróżnia się spośród innych**, wykorzystywanych przy okazji promocji gminy. Hasło „Magia Królewskich Lasów", wybrało jedynie nieco ponad 20% ankietowanych (ryc. 27), co świadczy, że nie zapisało się ono silnie w świadomości odwiedzających i jest słabo identyfikowane z gminą. Powodem tego może być równoległe wprowadzanie przez gminę innych haseł promocyjnych (np. „Wędkarskie Eldorado"), które utrudniają budowę jednoznacznego skojarzenia. Ciekawym wnioskiem jest jednak fakt, że **według respondentów uczestniczących w badaniu, najbardziej pasującym do gminy Lubniewice hasłem jest „Perła Ziemi Lubuskiej"** – hasło wykorzystywane obecnie przez gminę Łagów, dawniej bardziej kojarzone z Lubniewicami. Warto jednak zaznaczyć, że budowanie pożądanego wizerunku i skojarzeń jest procesem żmudnym i długofalowym, a najważniejsza w skuteczności tego typu działań jest konsekwencja w realizacji obranej strategii.



Rycina 28. Struktury odpowiedzi na pytanie: „Skąd czerpie Pani/Pan informacje o gminie Lubniewice?" skierowane do mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.

W efektywnym budowaniu pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku gminy ważny jest sposób i rodzaj przekazywanych informacji. Badania wykazały, że zdecydowanie **najważniejszymi źródłami informacji na temat gminy, zarówno wśród turystów, jak i mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina są znajomi i rodzina** (ryc. 28 i 29). Dla turystów bardzo ważnym miejscem zdobywania wiedzy o gminie jest także Internet, natomiast rolę folderów i broszur reklamowych ocenić można jako znikomą. Mieszkańcy Gorzowa Wlkp. i Sulęcina w bardzo podobnym stopniu pozyskują wiedzę o Lubniewicach zarówno w lokalnych mediach, jak i na stronach internetowych (ze znaczną przewagą dla tych pierwszych). Dużo ciekawsze wnioski uzyskamy, jeśli potraktujemy pierwszą grupę (mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina) jako potencjalnych turystów – wówczas poszczególne formy komunikacji z ryc. 24 można potraktować jako te, które docierają do grupy docelowej, natomiast te z ryc. 29 jako te, które okazały się skuteczne. Dzięki temu widać wyraźnie, że **najbardziej skutecznymi formami komunikacji są kontakty osobiste (rodzina, znajomi) oraz Internet**.



Rycina 29. Struktury odpowiedzi na pytanie: „Skąd czerpie Pani/Pan informacje o gminie Lubniewice?" skierowanego do turystów.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego turystów przebywających na terenie gminy.

Warto zatem przyjrzeć się funkcjonowaniu wspomnianych źródeł informacji o gminie. Komunikacja z mieszkańcami i potencjalnymi klientami gminy prowadzona jest w formie strony internetowej oraz profilu na portalu społecznościowym Facebook. Współcześnie są to bardzo ważne źródła komunikacji i informacji. Strona internetowa skierowana zarówno do mieszkańców jak i turystów czy inwestorów jest źródłem stosunkowo aktualnych informacji o wszelkich wydarzeniach z naciskiem na imprezy okolicznościowe i większe przedsięwzięcia. Sprawy dotyczące mieszkańców są już rzadziej aktualizowane – być może wynika to z obranej strategii polegającej na tym, że główną grupą docelową w projektowaniu strony internetowej są potencjalni turyści. Strona internetowa zawiera wydawnictwa, dobrej jakości filmy promocyjne, jej szata graficzna jest zgodna z logo i jego kolorystyką. Na oficjalnym koncie na Facebooku informacje o wydarzeniach publi-

kowane są raczej wybiórczo, choć warto zaznaczyć, że do strony internetowej podłączona jest tzw. wtyczka społecznościowa umożliwiająca publikowanie i komentowanie informacji bezpośrednio na stronie. Na koncie społecznościowym, odczuwalny jest brak postów komentujących wydarzenia, które już się odbyły – mogłoby to zachęcić „śledzących" profil do większej aktywności, czyli do komunikacji „od dołu". Funkcjonuje ona natomiast dosyć dobrze na stronie, gdzie istnieje możliwość zadania pytania Burmistrzowi. Istotne jest jednak to, że z mediów elektronicznych korzystają przede wszystkim osoby młode[15], co wiąże się z koniecznością dostosowania i rozwijania komunikacji również dla pozostałych kategorii wiekowych.

Tabela 10. Identyfikatory wizerunku turystycznego gminy Lubniewice – kategorie odpowiedzi na pytanie: „Które z poniższych określeń najbardziej kojarzą się Pani/Panu z gminą Lubniewice - proszę je uporządkować od najbardziej, do najmniej kojarzących się z gminą?"[16]

Cechy wizerunku gminy Lubniewice	Wskazania jako 1 kojarzone	Wskazania jako 2 kojarzone	Wskazania jako 3 kojarzone
Jeziora	73 %	11 %	8 %
Lasy	10 %	25 %	31 %
Plaża	3 %	36 %	24 %
Konie, jeździectwo	8 %	11 %	8 %
Trasy rowerowe	1 %	4 %	11 %
Pałace i zamki	1 %	4 %	14 %
Sandacz	1 %	1 %	3 %
Noc świętojańska	0 %	3 %	3 %
Targi rolnicze w Gliśnie	4 %	3 %	0 %
Włókiennictwo	0%	3 %	0 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.

Kolejnym narzędziem komunikacji są **media lokalne**. Najbardziej szczegółowym i regularnym źródłem informacji w ty wypadku jest ukazujący się raz w miesiącu biuletyn informacyjny „Z życia gminy Lubniewice". Zawarte są w nim informacje o gminnych inwestycjach, planach, relacje z imprez, informuje o ważnych zmianach i wydarzeniach. Biuletyn nie zawiera żadnych form komunikacji oddolnej – jest w zasadzie papierową formą biuletynu informacji publicznej (a właściwie jego najważniejszych treści). Rozprowadzany jest drogą pocztową, dlatego trafia przede wszystkim do mieszkańców. Sporadycznie udostępniany jest w Internecie. Ponadto, pojedyncze artykuły dotyczące gminy można znaleźć w mediach regionalnych (np. Gazeta Lubuska, TVP Gorzów). Na uwagę zasługują pojawiające się w mediach ogólnopolskich (m.in. portal onet.pl, wyborcza.pl, wp.pl), głównie w lipcu 2013 r., informacje dotyczące Parku Miłości w Lubniewicach oraz Michaliny Wisłockiej.

[15] Badania CBOS (*Korzystanie z Internetu*, 2012) pokazują, że liczba korzystających z Internetu ciągle rośnie, choć wśród osób starszych jest ona ciągle niewielka. Największy odsetek korzystających z Internetu jest w grupie wieku 18-24 (93%), 25-34 (81%) i 35-44 (73%). W przypadku osób zarejestrowanych na portalach społecznościowych sytuacja jest nieco odmienna – od 2009 r. odsetek osób zarejestrowanych na jakimś z portali pozostaje w zasadzie na podobnym poziomie, ok. 30%.

[16] W kwestionariuszu ankiety wprowadzono losowe uporządkowanie poszczególnych identyfikatorów wizerunku eliminując tym samym tzw. „efekt kolejności odpowiedzi".

Gmina Lubniewice w ocenie mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina jest miejscem atrakcyjnym turystycznie, co w przeprowadzonym badaniu stwierdziło ponad ¾ ankietowanych. Szczególnie dobrze postrzegana jest jako miejsce na **krótkie wyjazdy wypoczynkowe (jednodniowe lub weekendowe)**, a co druga zbadana osoba dostrzega w tym miejscu możliwość atrakcyjnego spędzenia czasu podczas tygodniowego pobytu.

Skojarzenia respondentów jakie budzi gmina, przedstawione w tab. 10, obejmują przede wszystkim walory przyrodnicze - jeziora (70% wskazań jako pierwsze skojarzenie) i związana z nimi plaża (najczęstsze drugie skojarzenie) oraz lasy (10% pierwszych skojarzeń). Ponadto, ciągle relatywnie silne jest skojarzenie z końmi i jeździectwem konnym (obecnie, ciągle funkcjonują ośrodki oferujące tego typu usługi, jednak już nie na taką skalę jak kilkanaście lat temu).

Bardzo słabo kojarzone z gminą (w stosunku do elementów przyrodniczych) są wydarzenia odbywające się na jej terenie – zarówno te organizowane od niedawna (np. Święto Sandacza), jak również imprezy posiadające długą tradycję istnienia (tj. Noc Świętojańska i targi rolnicze w Gliśnie). Większość ankietowanych oceniła je jako swoje ostatnie skojarzenia związane z gminą. Również wśród turystów, gmina kojarzona jest przede wszystkim z osobliwościami przyrody. Najczęściej wskazane, jako powody przyjazdu, zostały: jeziora oraz walory turystyczne (tj. rower, sprzęty wodne). Podobną tendencję można zauważyć analizując wpisy internautów. Najczęściej komentowanymi i chwalonymi elementami gminy są przyroda i krajobraz. Sporadycznie można trafić na wpisy bądź zdjęcia z organizowanych wydarzeń kulturalnych, co potwierdza, że głównymi ich odbiorcami są przede wszystkim mieszkańcy gminy.

Badanie atrybutów wizerunkowych gminy pogłębione zostało w ankiecie z mieszkańcami Gorzowa Wlkp. i Sulęcina. W jednym z pytań, ocenie poddane zostało 12 stwierdzeń opisujących gminę, które respondenci mieli ocenić w 5-punktowej skali Likerta, gdzie ocena „5" oznaczała zdecydowaną akceptację, a ocena „1" zdecydowany brak akceptacji danego stwierdzenia. Na podstawie odpowiedzi ankietowanych wyliczona została średnia akceptacji stwierdzeń opisujących gminę Lubniewice (tab. 11). Interpretując wyniki badań na skali Likerta trzeba pamiętać, że wyniki średnie w przedziale 2,49-3,49 uznawane są zazwyczaj (Glińska 2011: 43) za neutralne. Zatem spośród 12 atrybutów, tylko 6 można uznać za takie, które są kojarzone z gminą Lubniewice. Oceny mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina potwierdzają ustalenia wyrażone we wcześniejszych wnioskach – **najbardziej z gminą Lubniewice utożsamiany jest potencjał przyrodniczy: jeziora i lasy**. Ocenę powyżej 4 uzyskało również stwierdzenie, że: „Gmina Lubniewice jest atrakcyjna turystycznie". Jednak ze zdaniem, że jest to miejsce bardziej atrakcyjne turystycznie od konkurencyjnego w regionie Łagowem, zgadza się tylko 20% respondentów. Ponadto połowa poddanych ocenie stwierdzeń – m.in. o dobrej bazie gastronomicznej, hotelowej i bezpieczeństwie na terenie gminy, znalazła się w „strefie neutralnej", osiągając średnią między 2,49 a 3,49. Taki wynik oznacza, że te cechy wizerunku są mało klarowne wśród

osób biorących udział w badaniu. Respondenci nie potwierdzają pozytywnego zdania o gminie także poprzez wizyty na jej terenie – większość respondentów (70%) deklaruje, że przyjeżdża do gminy tylko kilka razy w roku lub rzadziej.

Wnioski powyższych badań wskazują, że obecnie obraz gminy kształtowany jest u osób z zewnątrz przede wszystkim, poprzez walory przyrodnicze (tj. atrakcyjne jeziora i lasy) występujące w tym miejscu – **wizerunek gminy w niewielkim stopniu kojarzony jest przez pryzmat walorów antropogenicznych (np. pałace, zamki, wydarzenia kulturalne, baza hotelowa i gastronomiczna).**

Tabela 11. Średnie oceny atrybutów wizerunku gminy Lubniewice.

Atrybuty wizerunku gminy Lubniewice	Średnia ocena atrybutu w skali od 1 (zdecydowanie nie) do 5 (zdecydowanie tak)
Gmina Lubniewice jest znana głównie z jezior	4,26
W gminie Lubniewice są idealne warunki dla rozwoju tras rowerowych	4,16
Atrakcyjność turystyczna gminy Lubniewice jest znana wśród mieszkańców okolicznych miast (Sulęcina, Gorzowa Wlkp.)	4,13
Gmina Lubniewice jest atrakcyjna turystycznie	4,04
Gmina Lubniewice jest znana z atrakcyjnych lasów	4,01
W gminie Lubniewice jest wiele możliwości spędzania wolnego czasu	3,79
Gmina Lubniewice jest bezpieczną gminą	3,45
Społeczność gminy Lubniewice jest otwarta na nowych ludzi	3,39
Gmina Lubniewice ma dobrą bazę gastronomiczną	3,16
Gmina Lubniewice jest kojarzona z dobrą bazą hotelową	3,06
Gmina Lubniewice zapewnia wysoki poziom edukacji szkolnej i przedszkolnej	2,99
Gmina Lubniewice jest bardziej atrakcyjna turystycznie niż gmina Łagów	2,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.

Odchodząc od zagadnień związanych z turystyką, w badaniach sprawdzono również, czy gmina Lubniewice ma opinię miejsca atrakcyjnego do osiedlenia się przez nowych mieszkańców. W tym celu, wyodrębniono cztery grupy osób, które mogłyby stanowić grupę docelową w strategii „przyciągania" nowych mieszkańców: 1) samotne, młode osoby (tzw. single), 2) młode małżeństwa z dziećmi, 3) osoby w średnim wieku (40-50 lat), 4) osoby starsze, emeryci i renciści. Jak wykazały wyniki ankiet (tab. 12), **gmina Lubniewice kojarzona jest przede wszystkim jako dobre miejsce do zamieszkania dla osób starszych i osób w średnim wieku** – taką opinię wyraziło ok. 75% ankietowanych osób. Co druga osoba atrakcyjnie ocenia warunki życia w gminie dla młodych rodzin z dziećmi, jednak większość badanych nie wyobraża sobie tutaj miejsca dla osób młodych.

Tabela 12. Struktura odpowiedzi na pytanie: „Czy zgadza się Pani/Pan, że gmina Lubniewice jest atrakcyjna jako miejsce zamieszkania dla…?"

Grupa docelowa	Odpowiedź pozytywna	Odpowiedź negatywna	Odpowiedź nie zdecydowana
Samotne, młode osoby	23%	52%	23%
Młode małżeństwa z dziećmi	51%	22%	26%
Osoby w średnim wieku (40-50 lat)	75%	5%	20%
Osoby starsze, emeryci, renciści	77%	6%	16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.

Wśród mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina mało znany jest poziom edukacji szkolnej i wychowania przedszkolnego oferowanego na terenie gminy – blisko 80% osób nie potrafi wyrazić swojego zdania na ten temat. Charakterystyczne jest, że **ponad połowa respondentów nie bierze pod uwagę terenu gminy Lubniewice jako miejsca do zamieszkania w przypadku przeprowadzki**. Tak surowa ocena spowodowana może być specyfiką próby badawczej (stanowiącej w większości osoby młode) – wobec, której miejsce to zostało ocenione jako najmniej atrakcyjne. Jednak, jeśli gminie zależy na pozyskaniu nowych mieszkańców – szczególnie wobec występującego ujemnego trendu demograficznego – ważne jest podjęcie działań, które zarysuję w świadomości osób z pobliskich dużych i średnich miast obraz gminy otwartej na nowych, szczególnie młodych mieszkańców.

2.14. Sytuacja finansowa

Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na kształt strategii rozwoju każdej gminy są bez wątpienia jej możliwości finansowe. Fakt ten, podkreślany praktycznie w każdej publikacji związanej z planowaniem strategicznym wydaje się wręcz oczywisty. To właśnie możliwości finansowe jednostki samorządowej w znacznym stopniu warunkują to, jakie można na danym etapie stawiać cele oraz w jaki sposób owe cele osiągać. Jałowiecki i Gorzelak (2000) w swoim opracowaniu piszą:

> „W wielu przypadkach znaczna liczba celów jest odzwierciedleniem dążenia do uwzględnienia wszystkich możliwych aspektów i kierunków rozwoju danego układu terytorialnego. **Rozwój jednak zawsze dokonuje się w sytuacji ograniczonych środków** i dlatego istotą strategii jest dokonywanie najważniejszych dla regionu czy miasta wyborów, nie zaś dążenie do zaspokojenia wszystkich zgłaszanych potrzeb. Wynikiem dokonania tych wyborów – i ograniczenia ich do zagadnień najważniejszych – powinna być niewielka liczba celów strategicznych".

Na dochody budżetu gminy ogółem składają się poszczególne rodzaje dochodów, które klasyfikuje się wg różnych kryteriów. Skomplikowana struktura dochodów gminnego budżetu oraz bardzo istotna rola, jaką pełnią one w funkcjonowaniu gminy sprawiają, że kwestia ta wymaga kompleksowej analizy, obejmującej taki zakres czasu, który pozwoli wyciągnąć wnioski co do obecnego

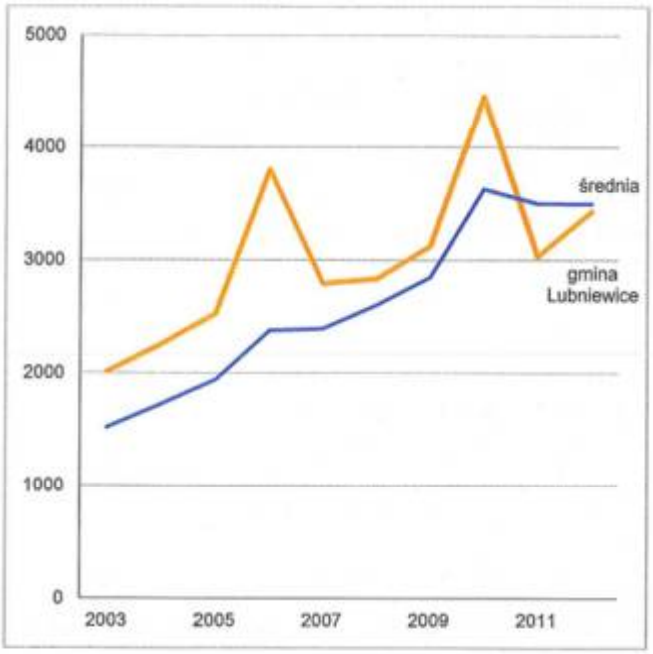
stanu oraz zachodzących w przeszłości zmian - to natomiast może pomóc w szacowaniu przyszłych możliwości finansowych gminy.

Podstawowe akty prawne regulujące funkcjonowanie gmin[17] wyróżniają trzy rodzaje dochodów: 1) subwencję ogólną, 2) dotacje celowe z budżetu państwa oraz 3) dochody własne. Dodatkowo, dochodami jednostek samorządu terytorialnego mogą być tzw. środki zewnętrzne, w tym głównie pochodzące z budżetu Unii Europejskiej. W ramach subwencji ogólnej wyróżnia się część oświatową, wyrównawczą i równoważącą, przy czym część oświatowa stanowi zazwyczaj ok. 75-80 % całej subwencji. W ramach dotacji celowych wyróżnić można m.in. dotacje przeznaczane na realizację zadań zleconych oraz dofinansowanie zadań własnych gminy.

Szczególnie istotne są jednak dochody własne gmin. Warto w tym miejscu krótko wyjaśnić istotę tych dochodów. Wprawdzie w literaturze trwa spór, co do tego, jak je definiować[18], jednak główną cechą wyróżniającą tę kategorię jest jej zależność od lokalnej aktywności – dochody własne zazwyczaj w większości pochodzą ze źródeł znajdujących się na terenie danej jednostki terytorialnej[19]. Dlatego właśnie bardzo często wykorzystywane są one do określenia poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego (por. Hryniewicz 1998; Smętkowski 2001; Tarkowski 2004; Gorzelak, Smętkowski 2005, Bański 2005, 2008a), poziomu aktywności gospodarczej (por. Raczyk, Dobrowolska-Kaniewska 2006), czy dochodowości i efektywności gospodarek lokalnych (por. Raczyk 2007). Dochody własne gmin są kategorią wewnętrznie silnie zróżnicowaną. Ich wielkość zależy zarówno od poziomu dochodów mieszkańców i przedsiębiorstw z terenu danej gminy, ich aktywności gospodarczej (por. Raczyk 2007; Kossowski, Motek 2009), jak również od polityki podatkowej gminy (por. Motek 2007). Reasumując, to przede wszystkim dochody własne decydują o różnicach międzygminnych w zakresie wielkości ogólnych dochodów budżetowych wpływając tym samym na możliwości inwestycyjne gmin.

Dochody całkowite gminy Lubniewice w 2012 r. wyniosły blisko 11 mln. zł, z czego dochody własne stanowiły ponad 56%, subwencja ogólna 25% a dotacje ogółem prawie 19%. Zgodnie ze sprawozdaniem z wykonania budżetu gminy Lubniewice za 2012 rok, dochody budżetu po zmianach zostały zrealizowane w wyższej niż pierwotnie zakładano kwocie i wyniosły **10 795 086,42 zł** . Znaczący wpływ na ten stan rzeczy miał wzrost dochodów z tytułu podatku od nieruchomości.

Dochód ogółem w przeliczeniu na mieszkańca w roku 2012 wyniósł nieco poniżej 3500 zł i w zestawieniu porównywanych gmin daje to czwartą lokatę z bardzo wyraźną różnicą w stosunku do dwóch najwyższych wartości (Lubrza: ponad 4500 zł/os. i Przemków: blisko 4400 zł/os.). Fakt ten jest o tyle niepokojący, że jeszcze w 2003 roku gmina Lubniewice (z wartością trochę ponad 2000 zł/os.) zajmowała w tym zestawieniu pierwszą pozycję. Dynamika wysokości dochodów budżetowych w relacji do liczby mieszkańców jest w gminie wyraźnie mniejsza niż w grupie porównawczej (ryc. 30) – gdyby wykreślić na tej podstawie linię trendu, to ma ona zdecydowanie mniejszy kąt nachylenia, tzn. **dochody ogólne gminy Lubniewice wzrastają, jednak w zdecydowanie wolniejszym tempie niż przeciętnie w pozostałych jednostkach porównawczych**. Ta tendencja związana jest z jednej strony ze strukturą dochodów tych gmin (przede wszystkim niskim udziałem wpływów z PIT) i ich historycznymi i geograficznymi uwarunkowaniami oraz – z drugiej strony – z prowadzoną lokalną polityką i jej skutecznością. Rycina 26. wymaga również pewnego wyjaśnienia – wyraźne skoki wartości dochodów w 2006 i 2010 r. są wynikiem rozliczenia środków z tzw. źródeł zewnętrznych, (głównie UE) które zakontraktowane były dużo wcześniej.



Rycina 30. Dynamika dochodów budżetowych na mieszkańca w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W analizie sytuacji finansowej gminy największe znaczenie mają **dochody własne** – warto zatem przyjrzeć się strukturze tej kategorii dochodów. Wynika z niej, że dotychczas najbardziej znaczącym elementem były wpływy z podatku od nieruchomości (w 2012 r. wyniosły ok. 3 mln zł), stanowiące ponad 51% dochodów własnych. Kolejną wyróżniającą się kategorią są wpływy z PIT (ponad 1,1 mln zł; 18% dochodów własnych). Dwie przywołane składowe dochodów własnych stanowią zatem w sumie niemal 70% całości tych dochodów. Widać więc wyraźnie, że to **w podatku od nieruchomości i wpływach z PIT tkwią tak na prawdę zasadnicze możliwości inwestycyjne gminy**. Niewielkie znaczenie w strukturze dochodów własnych w gminie Lubniewice ma udział w podat-

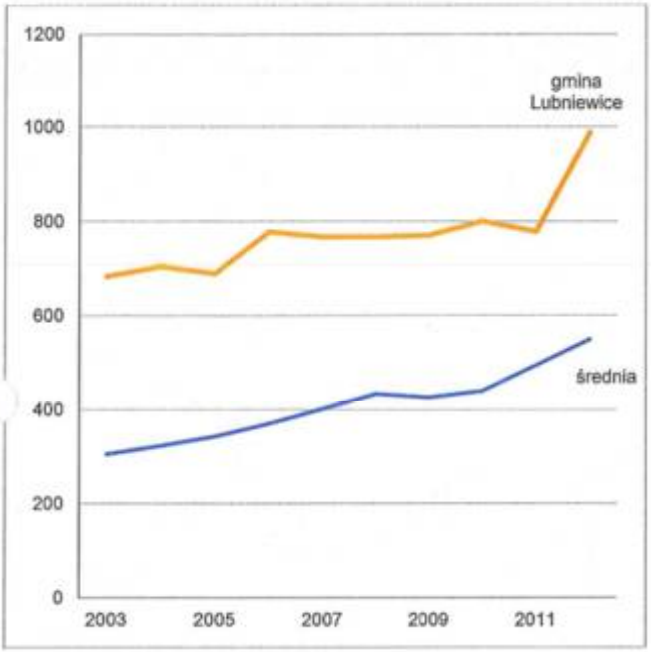
[17] por.: art. 167 ust. 2 Konstytucji RP oraz art. 3 ust. 1 Ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego.

[18] Pojęcie dochodów własnych nie zostało zdefiniowane przez ustawodawcę (w Ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego wymienia on tylko rodzaje dochodów własnych); na trudności w zdefiniowaniu tej kategorii wskazują m.in. Motek (2007) i Miszczuk (2007).

[19] W pewnym stopniu pochodzą również ze źródeł znajdujących się w innych jednostkach, co wynika głównie z dojazdów do pracy, przekraczających często granice administracyjne, które pociągają za sobą transfer dochodów między jednostkami terytorialnymi.

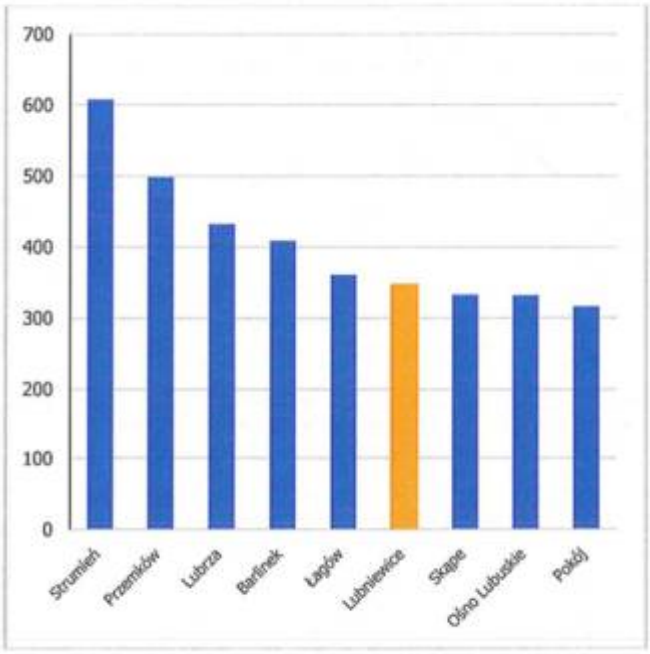
ku CIT – wpływy z tego podatku stanowią w gminie zaledwie 0,1% dochodów własnych (w 2012 r. wpłynęło z tego tytułu zaledwie ok. 6900 zł). Pozostałe dochody własne stanowią dochody z majątku (5,8% dochodów własnych), wpływy z podatku rolnego (ok. 5%), podatku leśnego (ok. 3,5%)

Wpływy z podatku od nieruchomości są od lat głównym źródłem dochodu gminy Lubniewice – w ciągu ostatnich 10 lat roczne wpływy z tego tytułu nie spadły poniżej 2 mln zł . Pod tym względem, gmina Lubniewice wyraźnie odstaje wśród jednostek porównawczych. Wielkość wpływów z podatku od nieruchomości na mieszkańca w ciągu ostatnich 10 lat jest na dużo wyższym poziomie niż średnia dla grupy porównawczej (ryc. 31). Najpewniej jest to związane z dużą powierzchnią gminy użytkowaną przez ośrodki wczasowe. Wyraźny wzrost wpływów z tego podatku zaobserwowano w 2012 r. Spowodowany był on odzyskaniem zaległych, niepłaconych w poprzednich latach należności, w związku z czym można założyć, że jest to sytuacja jednoroczna (ewentualnie dwuletnia) i w kolejnych latach dochody z tego tytułu będą zbliżone do tych z lat poprzednich.



Rycina 31. Dynamika dochodów z podatku od nieruchomości na mieszkańca [zł] w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

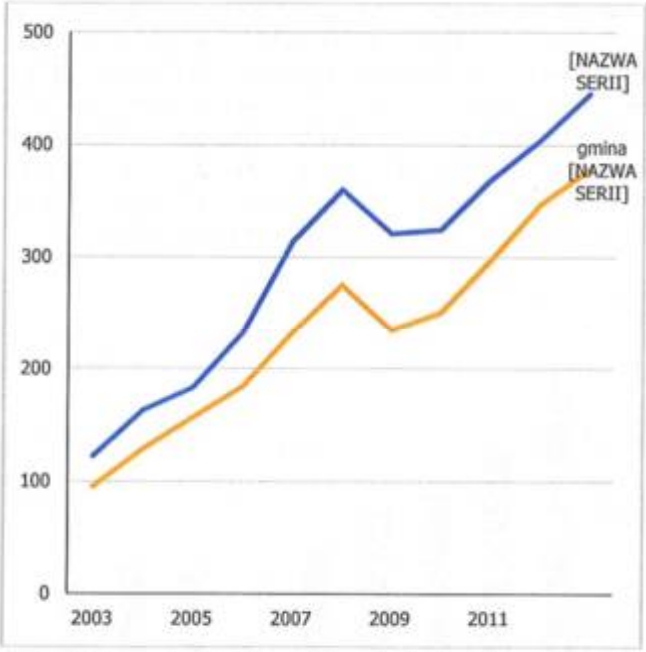
Stosunkowo niskie – w porównaniu do pozostałych gmin – są w gminie Lubniewice dochody z podatku PIT. W 2012 r. wynosiły one niecałe 350 zł na mieszkańca, co plasowało gminę na szóstym miejscu w grupie porównawczej (ryc. 32). Przyczyn takiego stanu rzeczy może być kilka. Zasadniczą są z pewnością niskie dochody mieszkańców gminy. Istotne jednak może być również zjawisko migracji (szczególnie zagranicznej) miejscowej ludności oraz fakt braku zameldowania części osób faktycznie zamieszkałych w gminie – są to jednak zjawiska bardzo trudne do oszacowania. Kolejnym istotnym czynnikiem może być duży udział osób starszych, emerytów i rencistów, którzy są zwolnieni z płacenia podatku dochodowego. Stosunkowo niskie wpływy z PIT są w gminie Lubniewice w zasadzie niezmienne w ostatnich 10 latach (ryc. 33) - obserwuje się co prawda ich znaczny wzrost (w sensie bezwzględnym), jednak w zestawieniu ze średnią dla grupy porównawczej wysokość tych wpływów jest ciągle niższa.



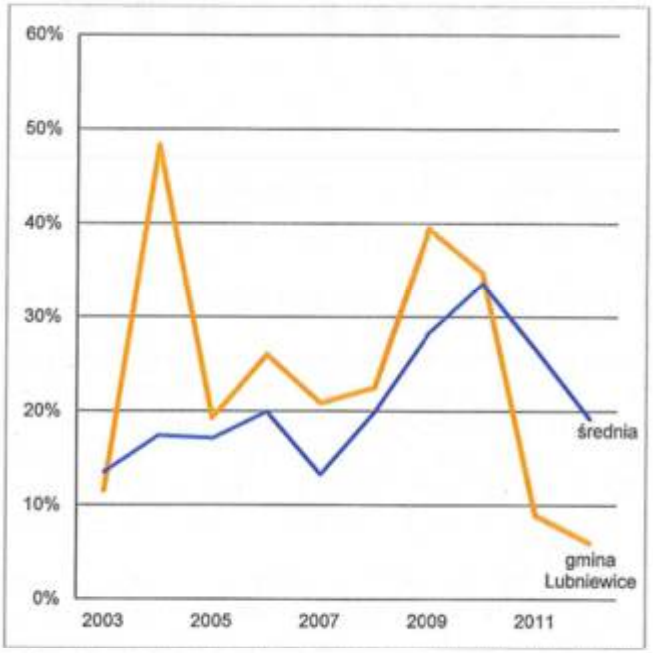
Rycina 32. Dochody z PIT na mieszkańca [zł] w gminach grupy porównawczej w 2012 r.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Bardzo niska wartość dochodów z CIT świadczy o słabej kondycji dochodowej lokalnej gospodarki. Ściągnięcie do gminy nowych podmiotów gospodarczych lub wsparcie obecnie istniejących może wpłynąć pozytywnie na stan budżetu poprzez zwiększenie wpływów z podatków, a także poprawić sytuację materialną mieszkańców, co również znajdzie odzwierciedlenie w finansach samorządu. Warto jednak zaznaczyć, że wpływy z podatku CIT nigdy nie stanowią dla gmin istotnego dochodu, tym bardziej dla gmin turystycznych.

Wydatki budżetu jednostki samorządu terytorialnego stanowią w znacznej mierze wypadową dwóch podstawowych czynników, które mogą je kształtować. Z jednej strony są to dochody budżetu, z drugiej natomiast – polityka władz samorządowych, które decydują w jaki sposób rozporządzać dostępnymi środkami. Zgodnie ze Sprawozdaniem z wykonania budżetu gminy Lubniewice za 2012 rok, **wydatki budżetowe wyniosły łącznie 10 079 145,13 zł i są one o 715 941,29 zł niższe niż dochody**, co oznacza, że bilans budżetu gminy za 2012 r. był dodatni.



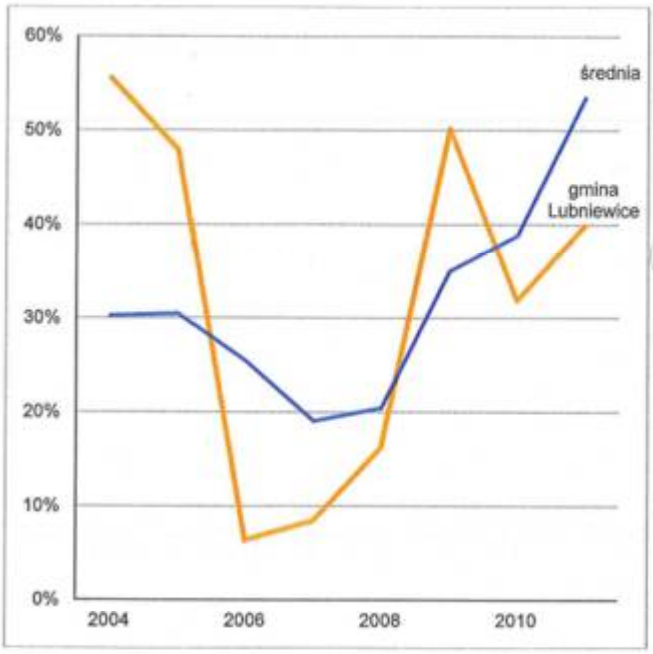
Rycina 33. Dynamika dochodów z PIT na mieszkańca [zł] w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rycina 34. Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wydatki budżetowe gminy Lubniewice były w analizowanym okresie najniższe spośród wszystkich porównywanych jednostek. Gmina zajmuje w tym aspekcie odległą lokatę również po uwzględnieniu wydatków w przeliczeniu na mieszkańca. Fakt ten w oczywisty sposób wynika z niskich dochodów budżetu. W przypadku wydatków szczególną uwagę zwraca **najniższy spośród całej wybranej do porównania grupy udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w 2012 r.** Na taką sytuację wpływ może mieć ogólna, nienajlepsza sytuacja finansowa gminy (niewystarczające zasoby wolnych środków do prowadzenia inwestycji) oraz próba poczynienia pewnych oszczędności i ograniczenia zadłużenia gminy. Taka sytuacja, o ile nie trwa zbyt długo, pozwala na zaciąganie zobowiązań, ułatwia pozyskiwanie środków i daje większą swobodę inwestycyjną w przyszłości. Generalnie, **w ostatnich dwóch latach, poziom inwestycji w gminie Lubniewice wyraźnie się zmniejszył** (ryc. 34).

Niski poziom inwestycji w 2011 i 2012 r. najpewniej związany jest z relatywnie wysokim poziomem zadłużenia (szczególnie w 2009 r.) w ostatnich latach (ryc. 35). **W 2011 r. wskaźnik udziału zobowiązań w dochodach ogółem kształtował się na poziomie ok. 40%** (dopuszczalna ustawowo granica zadłużenia to 60%). Bardziej niepokojąca sytuacja jest natomiast w przypadku tzw. wskaźnika W_{Z4} (obciążenie dochodów ogółem obsługą zadłużenia bez rat kapitałowych na projekty unijne) – w tym przypadku widać drastyczny wzrost po 2009 r., dużo wyższy niż w przypadku pozostałych jednostek (ryc. 36). **W 2011 r. wskaźnik W_{Z4} osiągnął poziom 11%** (przy dopuszczalnej ustawowo granicy 15%) – **gmina zbliżyła się więc istotnie do granicy ryzyka niewypłacalności.**

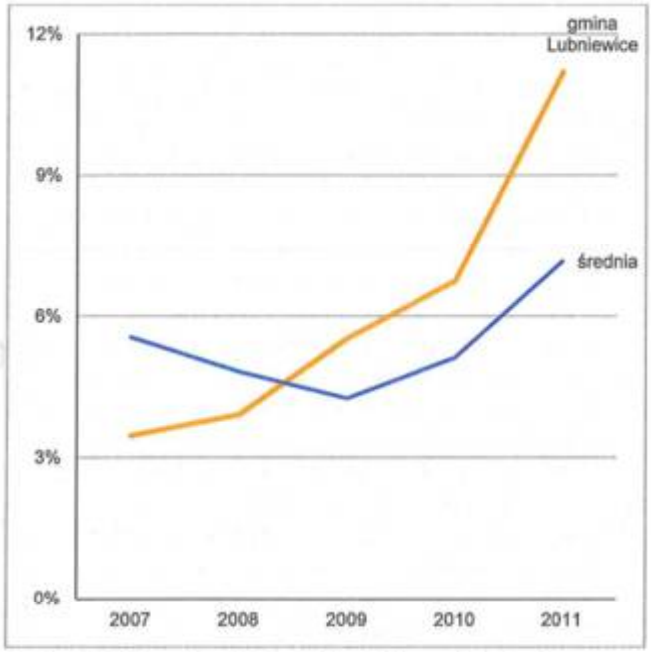


Rycina 35. Udział zobowiązań w dochodach budżetu gminy Lubniewice w latach 2004-2011 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

Istotnym wskaźnikiem sytuacji finansowej gminy jest wynik bieżący, określany często mianem nadwyżki operacyjnej[20]. Jest to wskaźnik dość powszechnie uważany za jedną z najlepszych miar

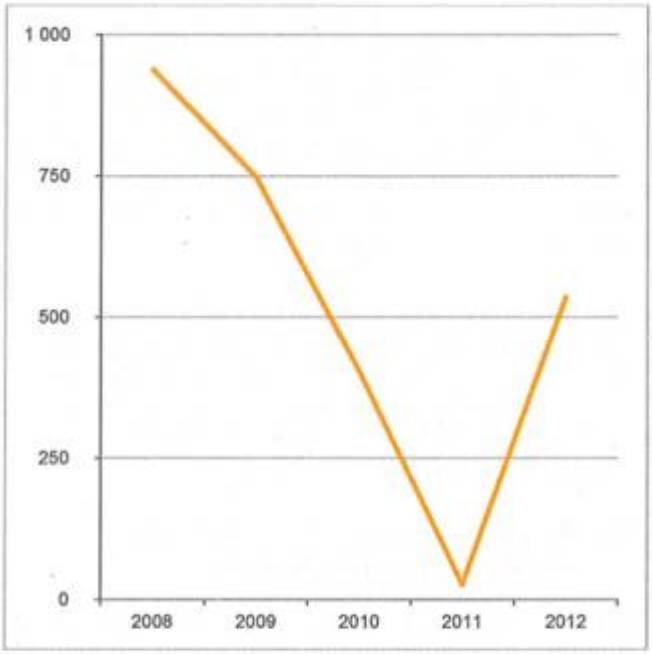
[20] Nadwyżka operacyjna to różnica pomiędzy dochodami a wydatkami bieżącymi.

obrazujących skalę wolnych środków możliwych do zainwestowania przez samorząd (Swianiewicz 2006: 30).

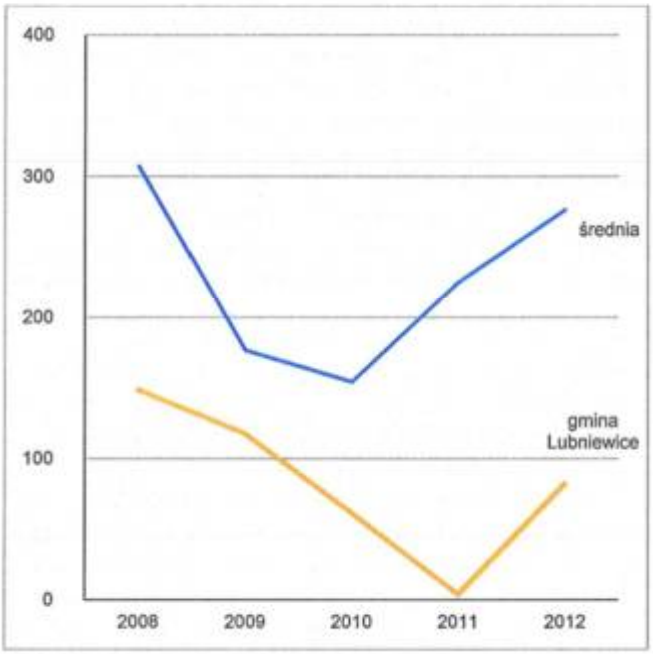


Rycina 36. Obciążenie dochodów ogółem obsługą zadłużenia bez rat kapitałowych na projekty unijne w gminie Lubniewice w latach 2007-2011 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

W literaturze wskazuje się, że jeżeli gmina nie ma nadwyżki operacyjnej, to albo wyprzedaje majątek samorządowy, albo "żyje na kredyt", pożyczając pieniądze na zaspokajanie bieżących potrzeb wspólnoty samorządowej (Swianiewicz 2007; za: Wiewióra 2008). **Wartość nadwyżki operacyjnej w gminie Lubniewice w ostatnich latach była na bardzo niskim poziomie** – wyraźny wzrost odnotowano dopiero w 2012 r., kiedy to osiągnęła ona wartość ponad 500 tys. zł (ryc. 37). Jednak, gdy zestawimy wartość nadwyżki operacyjnej na mieszkańca w porównywanych gminach, to rezultat takiego porównania nie jest – delikatnie mówiąc – specjalnie pozytywny (ryc. 38). **Gmina Lubniewice, w porównaniu do innych gmin, ma (i miała w ostatnich latach) małe możliwości inwestycyjne – możliwości te po 2009 r. wyraźnie się zmniejszyły**. Warto przy tym dodać, że wartość nadwyżki operacyjnej oraz wartość zobowiązań gminy to dwie główne zmienne decydujące o jej zdolności kredytowej.



Rycina 37. Wynik bieżący budżetu gminy Lubniewice [tys. zł] w latach 2008-2012.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rycina 38. Wynik bieżący budżetu gminy Lubniewice na mieszkańca w latach 2008-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Interesującym wskaźnikiem dotyczącym gminnych wydatków są wydatki bieżące na administrację w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Wskaźnik ten jest przedmiotem corocznego rankingu sporzą-

dzanego przez zespół pod kierunkiem prof. Swianiewicza[21]. W tegorocznym rankingu opisującym wydatki z 2012 r. (Swianiewicz, 2013) **gmina Lubniewice zajmuje dopiero 266 miejsce na 288 możliwych w grupie miast do 10 tys. mieszkańców. Wskaźnik ten osiągnął w 2012 r. wartość blisko 550 zł na mieszkańca** (najniższym wskaźnikiem wykazał się Piotrków Kujawski – nieco ponad 200 zł). Sam autor raportu zwraca jednak uwagę na różne możliwości interpretacji wskaźnika, pisząc:

> „Pamiętajmy jednak, że większe wydatki wcale nie muszą oznaczać marnowania pieniędzy podatników na fanaberie urzędników. Skutkiem może być lepsza, sprawniejsza obsługa obywateli, a także np. większa skuteczność w pozyskiwaniu funduszy unijnych. Nasze zestawienie nie jest w stanie uchwycić jednak takiej zależności między wydatkami a ich efektami. Ale na pewno pozycja w rankingu dla każdego szefa urzędu powinna być materiałem do refleksji i wewnętrznego audytu wydatków."

2.15. Problemy rozwojowe – analiza treści protokołów z sesji rady gminy

W celu wstępnego rozpoznania najważniejszych, aktualnych problemów gminy Lubniewice, zespół ds. opracowania Strategii podjął analizę dyskusji prowadzonych podejmowanych przez lokalny organ kolegialny, jakim jest rada gminy. W tym celu, w ramach spotkań cyklicznych Zespołu, poprzedzających badania terenowe, każdy z członków przedstawiał najważniejsze wątki i problemy poruszane na danym posiedzeniu rady gminy. Dzięki temu, **każdy z członków zespołu mógł dość wnikliwie prześledzić określony fragment dyskusji, a cały zespół – poznać kompleksowy obraz aktualnej sytuacji gminy z perspektywy lokalnych liderów politycznych**. Był to też etap istotny z punktu widzenia przygotowania badaczy do przeprowadzenia indywidualnych wywiadów jakościowych z liderami gminy oraz wywiadów kwestionariuszowych z mieszkańcami, które zrealizowano podczas badań terenowych.

Każdy z członków Zespołu otrzymał do przygotowania i streszczenia po 2-3 protokoły z sesji rady gminy kadencji 2010-2014. Pierwszy z protokołów dotyczył sesji z 2 grudnia 2010 roku, a ostatni – sesji z 15 marca 2013 roku. W sumie zapoznano się, streszczono i przedstawiono podczas spotkań 25 protokołów. Każdy z członków zespołu studiujący dany protokół miał do wykonania trzy zadania: sporządzić streszczenie najważniejszych wątków z dyskusji w formie pisemnej [1], przedstawić grupie treść posiedzenia podczas wspólnego spotkania [2] oraz uzupełnić bazę danych dotyczącą liderów lokalnych, z którymi później, podczas badań terenowych, przeprowadzano wywiady pogłębione [3]. Praca polegała na wcześniejszym stworzeniu listy z przydziałem poszczególnych protokołów, ustaleniu jednej, obowiązującej wszystkich daty wykonania ich streszczenia i sukcesywnego przedstawiania, przez przydzielonych do tego zadania członków, na kolejnych spotkaniach.

W ramach analizy treści protokołów z sesji zostały wyciągnięte następujące wnioski/spostrzeżenia:

[1] Zazwyczaj większą część posiedzeń radnych zajmowały sprawy ogólne związane z zadaniami ustawowymi samorządu: budżetem, planowaniem przestrzennym, organizacją imprez, uchwałami związanymi z infrastrukturą techniczną.

[2] Od początku obecnej kadencji rady dużo czasu na dyskusje poświęcano **wprowadzeniu nowych regulacji gospodarki odpadami** związanymi z tzw. ustawą śmieciową;.

[3] Dość często przyczyną ożywionej dyskusji liderów był problem **wody w Rogach**. Problem ten został już umówiony częściowo w rozdziale dotyczącym gospodarki komunalnej. Wieś Rogi posiada ujęcie wody, ale jest to woda zanieczyszczona, nie nadająca się praktycznie do spożycia. Gmina choćby miała pieniądze na wybudowanie nowego ujęcia, nie może tego zrobić ponieważ wszystkie nieruchomości są albo w prywatnych rękach, albo w posiadaniu Agencji Nieruchomości Rolnych czy też innych podmiotów. Inwestycja musiała być poprzedzona zakupem działki.

[4] Kolejną sprawą, która wywoływała spore kontrowersje była **droga w Jarnatowie**. Jest to droga kamienna pozbawiona odpływów, jej problem polega na tym, że przy większych opadach, roztopach staje się nieprzejezdna. Gminy nie stać na jej modernizację wg Burmistrza.

[5] Kolejną, dość często poruszanym tematem, były sprawy związane **Gminnym Ośrodkiem Kultury**, - dotyczyły one głównie dyskusji nad kosztami działalności GOK-u i oferty kulturalnej.

2.16. Problemy rozwojowe – badania terenowe

Istotnym z punktu widzenia opracowania diagnozy był pobyt członków zespołu w gminie Lubniewice w czerwcu 2013 r. Celem tego pobytu było przeprowadzenie tzw. intensywnych badań terenowych oraz podjęcie próby przeprowadzenia pierwszych konsultacji społecznych, dotyczących identyfikacji najważniejszych problemów i potencjałów gminy Lubniewice. Można uznać, że była to próba przeprowadzenia swoistej autodiagnozy. W ramach tego rozdziału, przedstawione zostaną najważniejsze informacje dotyczące badań terenowych, a w niektórych przypadkach również wniosków wynikających z ich przeprowadzenia – pozostałe ustalenia zostały „wplecione" w przedstawione wcześniej, rozdziały merytoryczne.

2.16.1. Wywiady kwestionariuszowe z mieszkańcami

Jedną z metod gromadzenia danych, niezbędnych przy opracowywaniu części analitycznej strategii, było badanie ankietowe pt. „Ocena jakości życia w gminie Lubniewice" skierowane do mieszkańców gminy. Kwestionariusz ankiety (załącznik do Diagnozy) składał się z jedenastu pytań zasadniczych oraz pięciu pytań tzw. metryczki. Uzyskane odpowiedzi miały wskazać podstawowe, zauważane przez mieszkańców problemy oraz korzyści

[21] Paweł Swianiewicz jest geografem, profesorem nauk ekonomicznych, kierownikiem Zakładu Rozwoju i Polityki Lokalnej na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, specjalistą z problematyki samorządowej, szczególnie finansów komunalnych.

związane z mieszkaniem w gminie Lubniewice oraz umożliwić rozpoznanie oceny jakości ich życia. Spośród pytań zasadniczych – poza jednym wyjątkiem, wszystkie miały charakter zamknięty (w niektórych przypadkach pół-otwarty).

Badanie jakości życia przeprowadzone zostało dwuetapowo – poprzez ankietę internetową w okresie poprzedzającym badania terenowe oraz poprzez kontakt bezpośredni z respondentami, podczas pobytu w Lubniewicach. Do rozesłania ankiet droga internetową wykorzystane zostały portale społecznościowe Facebook oraz nk.pl umożliwiające wyszukiwanie osób wg kryterium ich miejsca zamieszkania. Ankiety zebrane bezpośrednio podczas badań terenowych wykonane zostały w różnych punktach na terenie gminy, charakteryzujących się dużym ruchem pieszych – ta część badań miała charakter wywiadu kwestionariuszowego.

W obu przypadkach do próby badawczej trafiały osoby zróżnicowane pod względem wieku (11-80 lat) oraz płci (50,36% mężczyzn i 49,64% kobiet), a także wykształcenia oraz miejsca zamieszkania, co miało na celu poznanie opinii przedstawicieli różnych warstw i grup społecznych.

Ankieta wypełniona została przez 139 osób. Wyniki badania na takiej próbie należy traktować z odpowiednią ostrożnością – nie mają one bowiem charakteru wysoce reprezentatywnego, z punktu widzenia statystyki. Mogą natomiast służyć jako materiał pomocniczy przy formułowaniu ogólnych wniosków, jako uzupełnienie innych wykorzystanych metod badawczych.

Wyniki badania jakości życia starano się przedstawiać w poszczególnych rozdziałach merytorycznych (od 3.1. do 3.15.). W tym miejscu postanowiono więc przedstawić najistotniejsze wyniki, nie prezentowane wcześniej.

Respondenci pytani o ogólną ocenę jakości życia w gminie najczęściej wybierali odpowiedź „przeciętnie". Należy jednak zauważyć, że **liczba odpowiedzi pozytywnych** („dobrze" lub „bardzo dobrze") **była zdecydowanie wyższa niż liczba odpowiedzi negatywnych** („źle" lub „bardzo źle"). Wybrani mieszkańcy zauważali również zmiany zachodzące w gminie, zazwyczaj oceniając je pozytywnie (najczęstsza odpowiedź to „niewiele pozytywnych zmian"). Prawie dwie trzecie ankietowanych nie zamierza w najbliższym czasie wyprowadzać się poza terytorium gminy.

Spośród wskazanych negatywnych zjawisk społecznych, jako najczęściej występujące i powszechnie zauważane wskazano: alkoholizm i bezrobocie. **Dziedziny funkcjonowania gminy, na które zdaniem przeważającej liczby respondentów władze powinny zwrócić szczególną uwagę, to: turystyka, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo publiczne i drogi** (na najmniejszą uwagę władz zasługują w oczach mieszkańców: obsługa mieszkańców w urzędzie, Internet oraz ład przestrzenny). Oczekiwania wobec władz lokalnych w gminie Lubniewice w zasadzie pokrywają się z tymi, które zdiagnozowano w badaniach reprezentatywnych dla całej Polski (*Oceny sytuacji...*, 2008).

Ankietowani poproszeni o ocenę pracy instytucji działających na rzecz lokalnej społeczności najwyżej oceniali takie instytucje jak: szkoła i przedszkole, WOPR oraz straż pożarna. Najwięcej zastrzeżeń mieli natomiast do pracy policji (był to problem pojawiający się również w rozmowach z liderami oraz podczas sesji rady gminy). Nie najlepiej wypadła również służba zdrowia. Jeżeli chodzi o ocenę pracy aktualnych władz gminy, to najlepiej wypadły działania w zakresie edukacji, utrzymania czystości i porządku w gminie oraz promocji turystyki. Najgorzej w tym zestawieniu wypadły zaś działania w zakresie infrastruktury drogowej, opieki zdrowotnej oraz bezpieczeństwa.

Jako zdecydowanie najbardziej wartościową atrakcję turystyczną gminy wskazuje się lubniewickie jeziora, nieco dalej w zestawieniu znalazły się zespół parkowo-pałacowy w Lubniewicach oraz pałac w Gliśnie. Spośród możliwych do wyboru obiektów, jakie mogłyby powstać w gminie – jako najbardziej potrzebne wskazany został obiekt sportowy oraz plaża. Nieco dalej w zestawieniu znalazły się takie obiekty jak: przychodnia, plac zabaw, kawiarnia oraz park/teren zielony.

Ankietowanym zadano też jedno pytanie otwarte „Jakie projekty Pana/Pani zdaniem powinny zostać przeprowadzone przez władze gminy w najbliższych latach?". W odpowiedziach na to pytanie (pełna tabela odpowiedzi w załączniku) najczęściej wskazywano na **projekty związane ze stworzeniem przychodni** (brak lekarzy-specjalistów w gminie), infrastrukturą drogową, tworzeniem miejsc pracy, wykorzystaniem walorów turystycznych oraz budową obiektu sportowego (basen). Pojawiały się tez pomysły interesujące ze społecznego punktu widzenia, związane z edukacją i wychowaniem młodzieży oraz opieką nad osobami starszymi.

2.16.2. Wywiady z liderami lokalnymi

Istotny etapem diagnozy były wywiady pogłębione z lokalnymi liderami. Jako liderów lokalnych traktuje się w tym przypadku osoby, które pełnią lub pełniły istotne funkcje publiczne w gminie. Celem każdego z wywiadów było poznanie najważniejszych problemów gminy i (ewentualnie) pomysłów na ich rozwiązanie oraz ocena potencjału gminy. Istotnym celem tych rozmów było również nawiązanie relacji z osobami, które w przyszłości będą najpewniej w dużej mierze wpływały na rozwój lokalny i realizowały wypracowany dokument strategiczny.

Sposób przeprowadzenia rozmów z liderami był w większości podobny. Osoby przeprowadzające wywiad starały się w możliwie najmniejszym stopniu ingerować w jego treść (nie miały one scenariusz wywiadu), przede wszystkim dlatego, że ich wiedza dotycząca gminy była na tym etapie prac niewielka – a już na pewno zdecydowanie mniejsza niż wiedza osób, z którymi wywiad przeprowadzano. Udało się zrealizować łącznie 26 rozmów z osobami reprezentującymi różne środowiska: naukowe, samorządowe, społeczne, czy organizacji pozarządowych (tab. 13). Każdy z ankieterów sporządzał sprawozdanie z wywiadu na podstawie notatek zapisywanych podczas rozmowy.

Opinie lokalnych liderów było mocno zróżnicowane. Zdarzały się takie rozmowy, w których dominował ton wysoce sceptyczny. Były również i takie, w których akcentowano duży potencjał gminy i realne możliwości jego wykorzystania. **Spośród problemów, które pojawiały się w rozmowach, najważniejsze dotyczyły:**

Tabela 13. Liderzy lokalni, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione.

Lp.	Imię i nazwisko	Pełniona funkcja
1	Roman Biegowski	Były radny gminy
2	Malgorzata Chołuj	Dyrektor Gminnego Ośrodka Kultury „Pod Morwą"
3	Bronisław Frontczak	Radny z Lubniewic
4	Bożena Gorczyca-Zapart	Prezes Stowarzyszenia Na Rzecz Rozwoju i Promocji Wsi Glisno
5	Krzysztof Gwizdala	Członek Zarządu Oddziału Powiatowego WOPR z siedzibą w Lubniewicach
6	Lucja Jesiółkiewicz	Przewodnicząca Stowarzyszenia Kobiet z Jarnatowa
7	Renata Kaczmarek	Dyrektor Zespołu Szkół Samorządowych w Lubniewicach
8	Zbigniew Kamieniczny	Sołtys Jarnatowa
9	Henryk Kargul	Prezes Towarzystwa Przyjaciół Lubniewic
10	Krystyna Kisielewicz	Sołtys Glisna
11	Maciej Kilinkiewicz	Radny z Lubniewic
12	Wiesław Komar	Radny z Jarnatowa
13	dr Bogusław Korościński	Były radny i dyrektor szkoły, autor rozprawy doktorskiej dotyczącej potencjału turystycznego Lubniewic
14	Jadwiga Kościukiewicz	Przewodnicząca Kola Gospodyń Wiejskich w Lubniewicach i Zespołu „LUBNIEWICZANKI"
15	Andrzej Langowicz	Były przewodniczący rady gminy
16	Leszek Sobecki	Radny z Glisna
17	Jan Mager	Prezes Gminnego Zarządu ZBoWiD i BWP
18	Katarzyna Sowa	Przewodnicząca rady gminy
19	Henryk Stein	Wice-przewodniczący rady gminy
20	Waldemar Szczepański	Prezes Kola Wędkarskiego numer 1 w Lubniewicach
21	Marcin Tyczyński	Zastępca Dyrektora Zespołu Szkół Samorządowych w Lubniewicach, były radny gminy
22	Maria Tymusz	Radna z Lubniewic
23	Katarzyna Wąsiel	Radna z Rogów
24	Tomasz Zych	Pracownik Działu Gospodarki Leśnej Nadleśnictwa Lubniewice
25	Ewa Żuk	Radna z Lubniewic
26	Grzegorz Żuk	Prezes Zarządu Oddziału Powiatowego WOPR z siedzibą w Lubniewicach

Źródło: opracowanie własne.

bezpieczeństwa (głównie w Lubniewicach i Jarnatowie), trudnej sytuacji ośrodków wypoczynkowych, sytuacji finansowej gminy, braków w podstawowej infrastrukturze komunalnej (wodociągowej, kanalizacyjnej i drogowej), własności istotnych dla rozwoju gminy nieruchomości (przede wszystkim pałaców). Jako największy potencjał gminy, podkreślano zasoby i walory środowiska przyrodniczego – jest to w zasadzie diagnoza ogólna, podkreślana przez wszystkie grupy uczestniczące w badaniach terenowych. Szczegółowe wnioski, diagnozy liderów starano się cytować w poszczególnych częściach merytorycznych rozdziału trzeciego (od 3.1. do 3.15.).

2.16.3. Wywiady kwestionariuszowe z przedsiębiorcami

W czasie trwania prac terenowych przeprowadzono 15 wywiadów z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność gospodarczą z zakresu turystyki i gastronomii na terenie gminy. Podstawę do przeprowadzenia rozmowy stanowił kwestionariusz wywiadu skonstruowany przez zespół (Załącznik), który składał się z ośmiu pytań - zagadnień. Celem wywiadu było uzyskanie jak największej ilości informacji na temat warunków prowadzenia działalności gospodarczej, oceny obecnej sytuacji i prospektów rozwojowych na przyszłość w gminie Lubniewice. Poniżej zostały przedstawione najważniejsze wyniki badań w układzie poszczególnych zagadnień.

[1] Ocena gminy Lubniewice jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.

Większość (80%) ankietowanych przedsiębiorców ocenia gminę, jako złe miejsce do prowadzenia działalności gospodarczej. Uzasadnieniem takiej opinii są głównie wysokie podatki, opłaty za media (woda i ścieki). Częstym powodem do opinii sceptycznych był również zmniejszający się z każdym rokiem ruch turystyczny. Wyjątek stanowią dwie restauracje oraz jeden z ośrodków wypoczynkowych, gdzie właściciele ocenili dobrze gminę Lubniewice jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Należy jednak tę subiektywną informację skonfrontować z obserwowalnymi wskaźnikami. Otóż dane dotyczące podatków i opłat lokalnych pokazują, że gmina Lubniewice posiada jedne z najkorzystniejszych warunków rozwoju przedsiębiorczości. W związku z tym, ocena respondentów może tak naprawdę wynikać z innych przesłanek, np. z pasywności niektórych turystycznych przedsiębiorstw lub braku pełnej, umożliwiające właściwą ocenę, informacji co do wysokości podatków i opłat w innych gminach.

[2] Profil turystów

Zdaniem przedsiębiorców, do Lubniewic przyjeżdżają turyści głównie z Gorzowa Wlkp. oraz Zielonej Góry. Dosyć często gminę odwiedzają osoby z Wrocławia, czy Poznania. Dużą popularnością Lubniewice cieszą się również na Śląsku. Jeśli chodzi o turystów zagranicznych, to przeważają zdecydowanie Niemcy. Są to turyści głównie z Berlina, ale i nawet z Kolonii. Długość pobytów zazwyczaj nie przekracza dwóch, trzech dni. Dominują głównie pobyty jednodniowe. Lubniewice odwiedzane są przede wszystkim przez młode małżeństwa z dziećmi i osoby starsze. Daje się zauważyć brak ruchu turystycznego wśród młodzieży i osób w średnim wieku.

[3] Czy w gminie zaszły znaczące zmiany w zakresie warunków prowadzenia działalności gospodarczej w ciągu ostatnich 5 lat?

Przedsiębiorcy wskazywali głównie na brak konkretnych zmian lub wiele negatywnych zmian. Jako negatywne zostały wyróżnione:

pogorszenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, a gminą, wzrost opłat i podatków za prowadzenie działalności, brak działań ze strony gminy w celu poprawy sytuacji oraz zmniejszający się ruch turystyczny. Wielu właścicieli jest zdania, że każdy musi zadbać o siebie, a pomoc ze strony władz jest nierealna.

[4] Jakie działania władze mogłyby podjąć w celu poprawy sytuacji?

Wśród propozycji przedsiębiorców znalazły się głównie: zmniejszenie podatków po za sezonem (tak jak jest nad morzem), obniżenie opłat za media i koncesję na alkohol, obniżenie opłaty targowej oraz większa współpraca ze strony gminy.

[5] Ocena obsługi administracyjnej w Urzędzie Miasta Lubniewice.

Wszyscy ankietowani byli zgodni i ocenili obsługę administracyjną na bardzo dobrym lub dobrym poziomie.

[6] Ocena działania władz gminy Lubniewice w ostatnim roku w zakresie promocji turystycznej i organizacji ruchu turystycznego.

Przedsiębiorcy w pewnym sensie dostrzegają starania władz z zakresu promocji i oceniają je jako wystarczające. Bardzo chwalą sobie promocję poprzez Internet oraz broszury informacyjne. Twierdzą jednak, że te działania nie przynoszą oczekiwanego efektu w postaci większej liczby turystów. Twierdzą że problem nie leży w prowadzonej promocji, a być może w zamożności osób do których kierowana jest oferta.

[7] Obserwacja zmian w ruchu turystycznym w gminie Lubniewice w ostatnich latach. Czy jest szansa, by do gminy przyjeżdżało więcej turystów/gości (co należy zrobić, by tak się stało)? Jakiej oferty/atrakcji turystycznej brakuje w Gminie Lubniewice?

Zdania są podzielone. Część przedsiębiorców zauważa znaczący spadek turystów na przestrzeni ostatnich lat. Inni znowu obserwują progres w ruchu turystycznym. Grupa właścicieli, która narzeka na małą liczbę turystów jako pomysły w celu odwrócenia tej sytuacji podaje: poprawę istniejącego zagospodarowania turystycznego, zwiększenie liczby imprez kulturalnych (brak tradycji i cyklicznych rozpoznawalnych imprez), poprawa infrastruktury wokół jezior, które są niepodważalnym atutem gminy, rozwój sportów wodnych (żeglarstwo, narty wodne), zwiększenie ilości szlaków rowerowych, które zima mogłyby pełnić funkcję tras narciarskich, budowa wypożyczalni rowerów.

[8] Które atrakcje turystyczne zasługują na największą uwagę ze strony władz lokalnych i szczególną promocję?

Przedsiębiorcy wskazywali głównie na zespół parkowo-pałacowy w Lubniewicach oraz na jeziora. Najwięcej negatywnych opinii otrzymał Park Miłości, który zdaniem niektórych przedsiębiorców jest bardzo wątpliwą inwestycją.

[9] Inne uwagi dotyczące obecnego stanu gminy Lubniewice w kontekście budowy Strategii Rozwoju Gminy.

Największą przeszkodą według przedsiębiorców jest problem gruntów leśnych i wyłączenia z produkcji leśnej. Niestety, nie każdego na to stać co powoduje brak terenów pod nowe inwestycje lub ich nieopłacalność. Problemem jest również brak zakładu przemysłowego, który ich zdaniem znacznie poprawiłby sytuacje w regionie, ponieważ opieranie się tylko i wyłącznie na turystyce nie wystarczy. Zwykłym mieszkańcom po turystach zostaje jedynie hałas i śmieci. Wyróżniona została również kwestia bezpieczeństwa i braku policji. Lubniewice jako miejscowość turystyczna powinna posiadać posterunek. Przedsiębiorcy po raz kolejny odwołali się do podatków, które są o wiele wyższe niż w miejscowościach nadmorskich. Ważną sprawą z punktu widzenia rozwoju gminy, a wspomnianą tylko przez nielicznych jest problem odpływu ludzi młodych do innych miast bądź zagranicę.

2.16.4. Badania kwestionariuszowe z turystami

Bardzo istotną z punktu widzenia rozwoju gminy Lubniewice grupą docelową są turyści – zarówno potencjalni, jak i ci, którzy zdecydowali się przyjechać do gminy w celach turystycznych. Diagnozę problemów rozwojowych gminy z punktu widzenia turystów zrealizowano w dwojaki sposób. W pierwszym etapie wykorzystano kwestionariusz ankiety skierowany przede wszystkim do mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego i Sulęcina, czyli potencjalnych turystów [1]. Natomiast drugi etap polegał na przeprowadzeniu wywiadów kwestionariuszowych z turystami przebywającymi na terenie gminy podczas badań terenowych w czerwcu 2013 r. [2].

W pierwszej części badania wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej pt. „Wizerunek gminy Lubniewice wśród mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego i Sulęcina". W badaniu przeprowadzonym przez Internet uczestniczyło 81 osób, w tym 48 mieszkańców Gorzowa Wlkp., 18 mieszkańców Sulęcina i 15 mieszkańców innych miast. Wyniki tego badania przedstawiono głównie w rozdziale dotyczącym turystyki oraz wizerunku.

W ramach drugiej części badania przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe (kwestionariusz wywiadu stanowi załącznik do raportu diagnozy) z turystami przebywającymi w Lubniewicach w czasie badań terenowych (14-24 czerwca 2013 r.). Udało się zrealizować 49 wywiadów. Zadaniem ankieterów było uzyskanie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu oraz poznanie ogólnej opinii turystów na temat gminy i motywów przyjazdu do Lubniewic. Również w tym przypadku, większość wyników zawarto w rozdziale dotyczącym turystyki i wizerunku gminy.

2.16.5. Otwarte spotkania konsultacyjne

Podczas badań terenowych, w dniach 18-20 czerwca planowano przeprowadzenie trzech spotkań otwartych: w Jarnatowie, Lubniewicach i Gliśnie:

- 18 czerwca 2013 r. o godz. 18:00 w Wiejskim Domu Kultury w Jarnatowie;
- 19 czerwca 2013 r. o godz. 18:00 w Gminnym Ośrodku Kultury w Lubniewicach;
- 20 czerwca 2013 r. o godz. 18:00 w Sali Wiejskiej w Gliśnie.

Niestety jedno ze spotkań (w Lubniewicach) – choć planowane – nie odbyło się z uwagi na niską frekwencję. Łącznie w dwóch pozostałych spotkaniach wzięło udział ok. 40 osób, przy czym największą frekwencję odnotowano w Gliśnie. Głównym celem konsultacji było poznanie problemów lokalnych gminy i weryfikacja wstępnej diagnozy. Istotne znaczenie miało również włączenie mieszkańców w prace nad strategią już na etapie przygotowania diagnozy. Program każdego ze spotkań był podobny: 1) przedstawienie zespołu ds. opracowania strategii rozwoju gminy, 2) idea i proces budowania strategii, 3) dyskusja plenarna nad problemami rozwojowymi gminy, 4) ocena najważniejszych silnych i słabych stron gminy.

Na początku spotkania, prowadzący przedstawili ogólną ideę zarządzania strategicznego oraz uwarunkowania tworzenia podstawowego dokumentu w tej dziedzinie, czyli strategii rozwoju gminy. Następnie, rozpoczęto dyskusję plenarną nad problemami gminy oraz projektami, które zdaniem mieszkańców w najbliższym czasie powinny zostać zrealizowane. Z przeprowadzonych dyskusji wynikają następujące rekomendacje do strategii:

- zwiększenie porządku i bezpieczeństwa w gminie (poprawa oświetlenia, melioracja rowów, uporządkowanie poboczy dróg, ograniczenia prędkości w miejscach niebezpiecznych, oczyszczanie parków, regularne działania zmierzające do poprawy estetyki i czystości miejsc publicznych);
- modernizacja i uzupełnienie infrastruktury technicznej (rozwiązanie problemów obszarów bez podłączenia kanalizacyjnego, czyszczenie studzienek kanalizacyjnych, rozwiązanie problemu niskiego ciśnienia wody w Gliśnie, rozwiązanie problemu zerwanego drenażu, poprawa zasięgu telekomunikacyjnego, referendum odnośnie podłączenia gazociągu na obszarach niepodłączonych);
- wsparcie sportu i rekreacji (obiekt sportowy w Jarnatowie, renowacja boiska tartanowego w Lubniewicach, plaża miejska i pozostałe służące mieszkańcom);
- poprawa warunków komunikacyjnych w miejscowości Jarnatów;
- gminne wsparcie w regulowaniu problemów własnościowych ;
- podjęcie działań zmierzających do poprawy lokalnej przedsiębiorczości i zmniejszenie bezrobocia;
- podjęcie działań zwiększających aktywność społeczną młodych mieszkańców (wspieranie młodzieżowych organizacji);
- podjęcie działań zapobiegających odpływowi młodych mieszkańców, jak również dalsze działania zachęcające do napływu i osiedlania nowych osób;
- poprawa dostępności do podstawowych usług medycznych;
- lepsze wykorzystanie istniejących potencjałów przyrodniczych oraz kulturowych.

Warto jednak zaznaczyć, że wskazówki co do propozycji nowych rozwiązań nie uwzględniały ograniczeń finansowych gminy i – w wielu miejscach – kompetencji prawnych organów samorządowych szczebla lokalnego. Należy więc do tych sugestii pochodzić z pewną ostrożnością i – na etapie formułowania strategii – podjąć próbę ich weryfikacji.

Tabela 14. Ocena uczestników konsultacji społecznych dot. trafności silnych i słabych stron gminy.

Lp.	Mocne strony	Waga
1.	Potencjał dla rozwoju sportów i aktywnej turystyki	11
2.	Bogactwo jezior gminnych	8
3.	Bliskość granicy z Niemcami – promocja i napływ turystów	8
4.	Walory i zasoby lasów- popyt na agroturystykę	6
5.	Gmina w większości skanalizowana i zwodociągowana	4
6.	Wysoki poziom edukacji	4
7.	Tradycja wczasów pracowniczych	2
Lp.	**Słabe strony**	**Waga**
1.	Bezrobocie	17
2.	Finanse gminy niewielkie możliwości inwestycyjne	9
3.	Problemy demograficzne- wyjazdy młodych ludzi, coraz mniej dzieci	5
4.	Wandalizm i alkoholizm w miejscach publicznych	5
5.	Brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego	3
6.	Problem z lokalną przedsiębiorczością- niewielka współpraca i kreatywność	3
7.	Problemy własnościowe- zamki, pałace, ośrodki	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników spotkań konsultacyjnych.

W drugiej części spotkania, mieszkańcy oceniali zdiagnozowane wstępnie przez Zespół d.s. opracowania strategii, silne i słabe strony gminy. Zaproponowane silne i słabe strony gminy zapisano na tablicy stojącej przy wejściu do sali, w której odbywało się spotkanie, a każdy z uczestników utrzymał po dwie czerwone i dwie zielone kartki. Po przeprowadzonej dyskusji każdy z mieszkańców miał możliwość oceny zdiagnozowanych czynników i barier rozwojowych przyklejając do wybranych przez siebie dwóch słabych i dwóch silnych stron otrzymane karteczki (zieloną – w sytuacji, gdy zgadzał się z określoną silną stroną i czerwoną – w sytuacji, gdy zgadzał się z określoną słabą stroną gminy). W ten sposób otrzymano syntetyczną oceną poszczególnych potencjałów i barier rozwojowych dokonaną przez uczestników konsultacji – wyniki tej oceny zaprezentowano w tabeli 14.

Wyniki oceny mocnych i słabych stron gminy dokonanej przez mieszkańców Glisna i Jarnatowa prowadzą do kilku wniosków. Przede wszystkim, podkreślają oni **dużą wagę problemu bezrobocia**. Jest to kwestia poruszana przez mieszkańców również

w badaniu jakości życia. Problem ten został opisany w rozdziale dotyczącym rynku pracy – choć bezrobocie w gminie nie jest na poziomie bardzo wysokim, to jednak wyraźnie widać negatywną tendencję w przypadku zmniejszającej się liczby miejsc pracy. Ponadto, widać również, że **mieszkańcy obecni na spotkaniach dostrzegają trudności finansowe gminy**. Jako najważniejszy potencjał gminy podkreślono jej **wartości turystyczne oparte głównie o potencjał przyrodniczy**.

3. ZEWNĘTRZNE POLITYKI PUBLICZNE JAKO UWARUNKOWNIA ROZWOJU GMINY

Realizacja celów zapisanych w strategii rozwoju na poziomie lokalnym jest uwarunkowana zapisami wielu innych dokumentów strategicznych opracowywanych na wyższych szczeblach. W szczególności istotne są dokumenty na poziomie unijnym – polityki wspólnotowe oraz dokumenty krajowe i regionalne, gdyż ich wytyczne określają możliwości pozyskania środków finansowych na różnorodne projekty społeczno-gospodarcze i infrastrukturalne.

3.1. Polityki wspólnotowe

Strategia Europa 2020 to uchwalona w 2010 r. **Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu**. Jest to najważniejszy dokument strategiczny w Unii Europejskiej i bezpośrednia kontynuacja uchwalonej w 2000 r. Strategii Lizbońskiej. Wówczas, na przełomie XX i XXI wieku zakładano uczynienie z organizacji do 2010 r. „najbardziej dynamicznej i konkurencyjnej, opartej na wiedzy gospodarki świata, która zdolna byłaby do zrównoważonego wzrostu z większą liczbą lepszych miejsc pracy i odznaczałaby się większą spójnością społeczną oraz szacunkiem dla środowiska przyrodniczego". Podobny kierunek, w którym ma zmierzać Unia Europejska, wyznaczony został w Strategii Europa 2020. Zgodnie z dokumentem, rozwój w Unii Europejskiej ma być:

a. inteligentny – dokonujący się poprzez gospodarkę opartą na wiedzy i innowacjach,
b. zrównoważony – kreowany poprzez gospodarkę efektywnie korzystającą z zasobów, bardziej przyjazną środowisku i bardziej konkurencyjną,
c. sprzyjający włączeniu społecznemu – powstający w oparciu o gospodarki krajowe charakteryzujące się wysokim poziomem zatrudnienia, zapewniającym spójność społeczną i terytorialną.

Dokument określa ponadto siedem inicjatyw przewodnich, których realizacja umożliwi osiągnięcie trzech celów głównych:

- „Unia innowacji" – projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, które przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy,
- „Mobilna młodzież" – projekt na rzecz poprawy wyników systemów kształcenia oraz ułatwiania młodzieży wejścia na rynek pracy,
- „Europejska agenda cyfrowa" – projekt na rzecz upowszechnienia szybkiego Internetu oraz umożliwienia gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom czerpania korzyści z osiągnięć cyfrowych,
- „Europa efektywnie korzystająca z zasobów" – projekt na rzecz uniezależnienia wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów, przejścia na gospodarkę niskoemisyjną, większego wykorzystania odnawialnych źródeł energii, modernizacji transportu oraz propagowania efektywności energetycznej,
- „Polityka przemysłowa w erze globalizacji" – projekt na rzecz poprawy otoczenia biznesu, szczególnie w odniesieniu do MŚP, oraz wspierania rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych,
- „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia" – projekt na rzecz modernizacji rynków pracy i wzmocnienia pozycji obywateli.

Polityka spójności po 2013 r. Polityka spójności powstała by wyrównywać różnice w poziomie rozwoju pomiędzy regionami Europy i jest obecnie najważniejszą, obok Wspólnej Polityki Rolnej, polityką sektorową Unii Europejskiej. Główne kompetencje mają w niej władze regionalne i stąd polityka spójności jest utożsamiana z polityką regionalną Unii Europejskiej. W obecnym okresie programowania polityki spójności UE - latach 2007-2013, zarządzanie polityką regionalną ma charakter dwuszczeblowy: krajowy i regionalny. Główną instytucją zarządzającą jest Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (MIiR), które jest odpowiedzialne za sprawne wydatkowanie ok. 67,3 mld złotych, jakie Polska otrzymała z budżetu UE na różnorodne projekty społeczno-gospodarcze i infrastrukturalne. Środki finansowe pozyskać można w ramach pięciu krajowych programów operacyjnych: PO Infrastruktura i Środowisko, PO Innowacyjna Gospodarka, PO Kapitał Ludzki, PO Rozwój Polski Wschodniej i PO Pomoc Techniczna. Dodatkowo 16 samorządów województw wdraża programy operacyjne na poziomie regionalnym. Dofinansowanie uzyskane w obecnej perspektywie finansowej należy rozliczyć do końca 2015 roku.

W momencie sporządzenia niniejszej diagnozy na etapie konsultacji jest projekt Umowy Partnerstwa pomiędzy Komisją Europejską a MIiR na lata 2014-2020. Umowa ta określi warunki, na jakich Polska będzie mogła otrzymać środki z budżetu UE na politykę spójności w najbliższych latach. Wynegocjowane zostało, że na następne 7 lat Polska otrzyma łącznie 72 mld euro, czyli o ok. 5 mld euro więcej niż na lata 2007-2013. W nowym okresie programowania tzw. Wspólnymi Ramami Strategicznymi objęte będą, obok polityki spójności, wspólna polityka rolna i wspólna polityka rybacka. Jest to związane z zaproponowanym przez Komisję Europejską zintegrowanym podejściem do polityki rozwoju.

Cele rozwojowe mają być osiągane poprzez uzupełnianie się interwencji z różnych funduszy, a wsparcie ma prowadzić ściśle do celów wyznaczonych w Strategii Europa 2020. Nowa polityka ma uwzględniać wymiar terytorialny i wykorzystanie regionalnych potencjałów i dlatego samorządy województw będą odpowiedzialne za wydatkowanie jeszcze większej kwoty niż dotychczas, stanowiącej ok. 60% funduszy strukturalnych (*Założenia Umowy Partnerstwa*, 2012).

Planowane jest uruchomienie **siedmiu krajowych programów operacyjnych** zarządzanych przez MIiR:

1. Program dotyczący gospodarki niskoemisyjnej, ochrony środowiska, przeciwdziałania i adaptacji do zmian klimatu, transportu i bezpieczeństwa energetycznego, na który dofinansowanie może wynieść najwięcej, bo ok. 39% alokacji środków dla Polski;
2. Program dotyczący innowacyjności, badań naukowych i ich powiązań ze sferą przedsiębiorstw;
3. Program dotyczący rozwoju kompetencji i umiejętności oraz dobrego rządzenia;
4. Program dotyczący rozwoju cyfrowego;
5. Program dotyczący Polski Wschodniej;
6. Program pomocy technicznej;
7. Program związany z europejską współpracą terytorialną;

Wstępny podział środków przedstawiony został w tabeli 15.

Tab. 15. Proponowany podział środków na krajowe programy operacyjne

Program	Całkowita alokacja (w mln euro)
Infrastruktura i Środowisko	21 533,9
Inteligentny Rozwój	7 233,6
Wiedza, Edukacja, Rozwój	2 228,0
Polska Cyfrowa	1 971,8
Polska Wschodnia	1 713,1
Pomoc Techniczna	540,3

Źródło: www.mrr.gov.pl (dostęp: 09.09.2013 r.)

Dodatkowo 16 zarządów województw (najbogatsze woj. mazowieckie na nieco innych warunkach) ma zarządzać regionalnymi programami operacyjnymi, na które przeznaczone będzie ok. 39% całkowitego dofinansowania. **Województwo lubuskie na okres 2014-2020 ma łącznie otrzymać kwotę 813 mln euro**. Kwota ta uwzględnia również środki na projekty ważne w skali całego regionu – tzw. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) oraz inne Obszary Strategicznej Interwencji (OSI). Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi ma być odpowiedzialne za Program dotyczący rozwoju obszarów wiejskich i Program dotyczący rozwoju obszarów morskich i rybackich.

3.2. Polityki krajowe

Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności to dokument określający główne trendy, wyzwania oraz koncepcje rozwoju kraju w perspektywie długookresowej. Dokument ten został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 5 lutego 2013 r. i określa trzy obszary strategiczne, w których powinien odbywać się rozwój kraju: (1) konkurencyjność i innowacyjność gospodarki, (2) równoważenie potencjału rozwojowego regionów Polski, (3) efektywność i sprawność państwa.

Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo to dokument stanowiący aktualizację Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015, przyjęty 25 września 2012 r. przez Radę Ministrów. Dokument określa trzy obszary strategiczne, na których opierać ma się polityka rozwoju kraju:

1. Sprawne i efektywne państwo. Państwo ma być przejrzyste, przyjazne, pomocnicze i partycypacyjne.
2. Konkurencyjna gospodarka. Główne zadania w tym obszarze to polepszenie sytuacji finansów publicznych oraz wypracowanie nowych przewag konkurencyjnych polskiej gospodarki, opartych na wiedzy, kapitale intelektualnym, kapitale społecznym i rezultatach cyfryzacji.
3. Spójność społeczna i terytorialna. Kluczowe działania w tym obszarze to m.in. zwiększenie aktywności i zmniejszenie ubóstwa grup wykluczonych oraz zagrożonych wykluczeniem oraz podnoszenie jakości i efektywności usług publicznych.

Dla realizacji tych celów wyznaczone zostały tzw. wskaźniki kluczowe oraz wskaźniki monitorujące dla każdego z obszarów. Realizacji celów rozwojowych SRK 2020 służyć będzie **9 strategii zintegrowanych,** przygotowanych i wdrażanych przez ministerstwa mające w kompetencji odpowiednie dziedziny administracji publicznej:

1) Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki,
2) Strategia rozwoju kapitału ludzkiego, Strategia rozwoju transportu,
3) Strategia Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko,
4) Strategia Sprawne państwo,
5) Strategia rozwoju kapitału społecznego,
6) Krajowa strategia rozwoju regionalnego – regiony, miasta, obszary wiejskie,
7) Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa,
8) Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

W poszczególnych strategiach znajdują się szczegółowe cele i zadania istotne dla podmiotów odpowiedzialnych za kreowanie rozwoju społeczno-gospodarczego w kraju i na wszystkich szczeblach jego podziału terytorialno-administracyjnego.

3.3. Polityki regionalne i subregionalne

Strategia Rozwoju Polski Zachodniej (w opracowaniu). Koncepcja Strategii Rozwoju Polski Zachodniej powstała w wyniku oddolnej inicjatywy samorządów województw dolnośląskiego, lubuskiego, opolskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego pod nazwą Porozumienie Polska Zachodnia 2020. Trwają prace nad finalizacją dokumentu, który będzie odpowiedzią na zmieniającą się politykę spójności UE i nowy okres programowania 2014-2020. Założeniem inicjatywy jest określenie wspólnych priorytetów rozwojowych dla obszaru Polski Zachodniej, które umożliwią wspólną realizację ponadregionalnych projektów.

Strategia rozwoju województwa lubuskiego 2020. Aktualnie obowiązujący dokument strategiczny poziomu regionalnego – wojewódzkiego został uchwalony w listopadzie 2012 roku. Cel główny został w nim określony jako „Wykorzystanie potencjałów województwa lubuskiego do wzrostu jakości życia, dynamizowania konkurencyjnej gospodarki, zwiększenia spójności regionu oraz efektywnego zarządzania jego rozwojem". Ma to zostać osiągnięte przez 4 cele strategiczne: konkurencyjną i innowacyjną gospodarkę regionalną; wysoką dostępność transportową i teleinformatyczną; społeczną i terytorialną spójność regionu oraz region efektywnie zarządzany.

Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013. Z punktu widzenia słynącej z turystyki gminy Lubniewice, istotna dla opracowania Strategii Rozwoju Gminy jest ponadto Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim. Obecnie obowiązujący dokument uchwalony został przez Sejmik Województwa Lubuskiego w 2005 r. pod hasłem „regionu inspiracji i atrakcji". Strategia zawiera pięć priorytetów: rozwój produktów turystycznych ziemi lubuskiej, przestrzeń i infrastruktura turystyczna, wsparcie marketingowe, rozwój zasobów ludzkich na potrzeby turystyki ziemi lubuskiej, wsparcie instytucjonalne. Pięć priorytetów w dokumencie dzieli się na cele strategiczne i operacyjne. Zgodnie z informacją na temat realizacji przez powiaty i gminy województwa lubuskiego tej Strategii, z 2010 r. zdecydowana większość jednostek samorządowych województwa lubuskiego prowadziła działania spójne z priorytetami określonymi w dokumencie. Najwięcej przedsięwzięć dotyczyło infrastruktury turystycznej i wsparcia marketingowego, wciąż mało było jednak wspólnych działań o zasięgu ponadlokalnym i ponadregionalnym.

Przy ubieganiu się o zewnętrzne źródła finansowania należy również zwracać uwagę na dokumenty o charakterze strategicznym, uchwalana na szczeblu powiatowym. W chwili obecnej obowiązuje **Strategia Zrównoważonego Rozwoju Powiatu Sulęcińskiego na lata 2009-2014**. Dokument został przyjęty uchwałą Nr XXIII/156/08 Rady Powiatu w Sulęcinie z dnia 19 listopada 2008r. Misja władz samorządowych szczebla powiatowego określona została jako „Powiat sulęciński ośrodkiem turystycznym województwa lubuskiego – atrakcyjnym miejscem do życia i rozwoju".

4. SYNTEZA USTALEŃ DIAGNOSTYCZNYCH

Opracowywanie strategii rozwoju jest procesem sekwencyjnym, tzn. każdy kolejny etap musi wynikać z poprzedniego. By jednak aktualne ustalenia diagnozy przełożyć na działania, dokonano syntezy tych pierwszych. W tym celu wykorzystano dwie metody: (1) powszechnie stosowaną analizę SWOT oraz (2) drzewo problemów. Macierz SWOT stworzono w oparciu o wiedzę ekspertów zewnętrznych, natomiast metoda drzewa problemów została wykorzystana podczas warsztatów z lokalnymi liderami. Pracowali oni w kilkuosobowych grupach identyfikując kluczowy problem gminy Lubniewice oraz jego najważniejsze skutki i przyczyny.

4.1. Analiza SWOT

Najczęstszym narzędziem stosowanym w celu syntezy diagnozy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju firm oraz różnego rodzaju jednostek terytorialnych jest analiza SWOT (Parysek 1997; Dutkowski 2003, 2004). Polega ona na podsumowaniu diagnozy poprzez zidentyfikowanie mocnych stron (*Strengths*), słabych stron (*Weaknesses*), szans (*Opportunities*) i zagrożeń (*Threats*) mogących wpłynąć na sytuację rozwojową gminy. Podczas konstruowania macierzy SWOT dla gminy Lubniewice przyjęto następujące ustalenia definicyjne:

[1] Mocne strony – wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę gminy Lubniewice (sytuacja wewnętrzna gminy);
[2] Słabe strony – wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę gminy Lubniewice (sytuacja wewnętrzna gminy);
[3] Szanse – wszystko to, co stwarza gminie Lubniewice szansę korzystnej zmiany (okoliczności zewnętrzne);
[4] Zagrożenia – wszystko to co stwarza gminie Lubniewice niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej (okoliczności zewnętrzne).

Macierz SWOT skonstruowano przy uwzględnieniu określonej procedury. Każdy z członków zespołu miał za zadanie określić najważniejsze mocne, słabe strony, szanse i zagrożenia w opracowanym przez siebie rozdziale merytorycznym. Następnie, syntetyczną macierz zweryfikowano raz jeszcze pod względem zgodności ze zdiagnozowanymi faktami i przyjętymi definicjami. Wyniki tak przeprowadzonej procedury zapisano w tab. 16.

Proces diagnozowania gminy Lubniewice doprowadził do określenia **6 najważniejszych mocnych stron**, tj. tych czynników, które stanowią atut, przewagę, zaletę gminy Lubniewice (sytuacja wewnętrzna gminy). Kluczowe są w tej grupie zasoby środowiska przyrodniczego stanowiące potencjał turystyczny. Turystyka jest w zasadzie jedyną gałęzią gospodarki, która ma na tym terenie duże szanse rozwojowe. Dodatkowo, zasobem gminy jest jej położenie geograficzne. Z jednej strony bliskość Niemiec powoduje, że można stworzyć konkurencyjną ofertę usług turystycznych i tzw. srebrnego sektora gospodarki (działalności skierowanych na potrzeby osób starszych). Z drugiej strony, położenie w pobliżu Gorzowa Wielkopolskiego może być wykorzystane w rozwoju mieszkalnic-

twa, tym bardziej, że gmina wypada stosunkowo dobrze jeśli chodzi o poziom i jakość życia (wysokiej jakości usługi społeczne, dużo spokojnych terenów przyrodniczych).

W ramach syntezy diagnozy gminy Lubniewice zidentyfikowano **8 słabych stron**. Część z nich to trudne do rozwiązania problemy społeczne, kluczowe dla wysokiej jakości życia (bezrobocie strukturalne, niewielka liczba miejsc pracy). Niektóre słabe strony są również czynnikami szczególnie spowalniającymi procesy rozwojowe (niski poziom dochodów gminnych). W świetle rozwoju turystyki, jako kluczową słabą stronę należy uznać brak spójnego systemu przestrzeni publicznych wokół jezior, który powoduje problemu w stworzeniu i promowaniu atrakcyjnej oferty turystycznej. Nie bez znaczenia są również strukturalne problemy podmiotów branży turystycznej, szczególnie tych, które w dalszym ciągu bazują na infrastrukturze powstałej w trakcie funkcjonowania Funduszu Wczasów Pracowniczych.

Najważniejsze **szanse** gminy Lubniewice leżą niewątpliwie w stosunkowo dużym pakiecie zewnętrznych środków finansowych, możliwych do pozyskania w najbliżej perspektywie finansowej. Dodatkowo, jako istotne okazje rozwojowej wskazano zwiększający się w Polsce ruch turystyczny oraz rozwijające się usługi uzdrowiskowe. Wykorzystanie choć części pojawiających się szans może wyraźnie podnieść poziom rozwoju i jakość życia w gminie.

W ramach syntezy ustaleń diagnostycznych zidentyfikowano również **5 zagrożeń** dla gminy Lubniewice, w tym m.in. konkurencję silnych ośrodków turystycznych w regionie oraz zwiększający się poziom obciążeń finansowych lokalnych jednostek samorządu terytorialnego.

Tabela 15. Syntetyczna macierz SWOT dla gminy Lubniewice.

	MOCNE STRONY		SŁABE STRONY
1.	Środowisko przyrodnicze jako potencjał turystyczny i podnoszący jakość życia	1.	Niski udział terenów pokrytych planami miejscowymi i nieaktualne studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy
2.	Aktywna promocja tworząca wizerunek gminy atrakcyjnej turystycznie	2.	Braki w infrastrukturze technicznej
3.	Stosunkowo wysoki poziom edukacji podstawowej i gimnazjalnej	3.	Niewielka liczba miejsc pracy na terenie gminy i problemy związane z brakiem zatrudnienia
4.	Dziedzictwo kulturowo-historyczne	4.	Problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej
5.	Duża powierzchnia terenów wolnych do zagospodarowania	5.	„Ucieczka" osób młodych, szczególnie uzdolnionych
6.	Położenie w pobliżu granicy z Niemcami	6.	Brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicy jezior
		7.	Niewielkie możliwości finansowe gminy
		8.	Niekorzystna struktura wieku lokalnej społeczności – relatywnie duża przewaga osób starszych
	SZANSE		ZAGROŻENIA
1.	Duże zainteresowanie „spokojnymi i zielonymi" terenami mieszkaniowymi (szczególnie wśród mieszkańców miast)	1.	Wysokie koszty opracowania dokumentów planistycznych
2.	Możliwe do pozyskania zewnętrzne środki finansowe	2.	Zwiększający się poziom aspiracji i potrzeb społecznych, szczególnie wśród osób młodego pokolenia
3.	Powiększający się rynek usług turystycznych	3.	Konkurencja silnych okolicznych miejscowości turystycznych o podobnym profilu
4.	Zwiększający się popyt na usługi uzdrowiskowe i brak uzdrowisk w tej części kraju	4.	Spowolnienie gospodarcze w skali ogólnopolskiej
5.	Zwiększający się rynek zbytu na żywnościowe produkty ekologiczne	5.	Zwiększanie obciążeń finansowych
6.	Rozwój rynku energii odnawialnej		

Źródło: Opracowanie własne.

W celu określenia możliwie najlepszego wariantu strategicznego dla gminy Lubniewice przeprowadzono **analizę SWOT/TOWS**. Jej procedura polega na **określeniu siły powiązań** między poszczególnymi mocnymi, słabym stronami, szansami i zagrożeniami. W pierwszej kolejności sporządzono 8 macierzy relacji pomiędzy zdiagnozowanymi czynnikami rozwoju. Przy tworzeniu każdej z nich ważne były następujące pytania (por. Dziemianowicz i in. 2012):

- Czy siły pozwolą wykorzystać szanse? (macierz 1);
- Czy słabości „zablokują" wykorzystanie szans? (macierz 2);
- Czy siły pozwolą na przezwyciężenie zagrożeń? (macierz 3);
- Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń? (macierz 4);
- Czy zagrożenia osłabią siły? (macierz 5);
- Czy szanse spotęgują siły? (macierz 6);
- Czy zagrożenia spotęgują słabości? (macierz 7);
- Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabości? (macierz 8);

W procedurze oceny związku pomiędzy poszczególnymi mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami wykorzystano **trzystopniową skalę**, obejmującą następujące poziomy:

- brak zależności (0 punktów),
- słabą zależność (1 punkt),
- silną zależność (2 punkty).

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

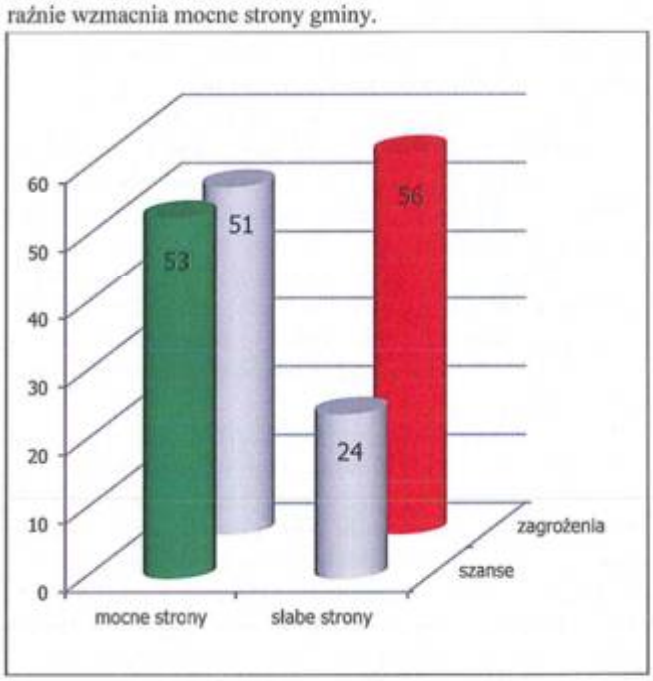
a. **Strategia ofensywna** – cechuje jednostki, które stawiają przede wszystkim na wykorzystanie mocnych stron i nadarzających się szans. Za pomocą swoich atutów wykorzystują one szanse rozwoju, a z kolei nadarzające się okazje przekładają na dalsze wzmocnienie atutów.
b. **Strategia konkurencyjna** – cechuje jednostki, które nastawiają się na wykorzystywanie nadarzających się szans do eliminowania słabych stron i zamieniania ich w atuty.
c. **Strategia konserwatywna** – cechuje jednostki, które planują maksymalnie wykorzystać mocne strony przy jednoczesnym zmniejszaniu znaczenia dla rozwoju nadchodzących zagrożeń.
d. **Strategia defensywna** – cechuje jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom.

Tabela 16. Zestawienie zbiorcze wyników analizy SWOT/TOWS dla ChCzMOF.

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	**30 + 23 = 53**	11 + 13 = 24
Słabe strony	23 + 28 = 51	**32 + 24 = 56**

Źródło: Opracowanie własne.

Zsumowane wartości szczegółowych macierzy powiązań pokazują, że w przypadku gminy Lubniewice najskuteczniejsze mogą być strategie defensywna (56 punktów) lub agresywna (53 punkty) (tab. 16 i ryc. 39). Pierwsza z nich zakłada wykorzystanie powiązań słabych stron i zagrożeń oraz minimalizowanie ich efektów. Charakteryzuje ona jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom. Natomiast druga (agresywna) zakłada wzmacnianie mocnych stron i wykorzystywanie szans w otoczeniu. Cechuje ona jednostki, które za pomocą swoich atutów wykorzystują szanse rozwoju, a z kolei nadarzające się okazje przekładają na dalsze wzmocnienie atutów. Nieco mniejszą wartość SWOT/TOWS osiągnęła strategia konkurencyjna (51) i zdecydowanie mniejszą strategia konserwatywna (24). Mimo różnicy wartości, najbardziej zasadną dla gminy Lubniewice wydaje się być **strategia agresywna**. Zasadność wyboru tego wariantu strategicznego wynika z dużego znaczenia najważniejszej szansy (zewnętrznych środków finansowych), która wyraźnie wzmacnia mocne strony gminy.



Rycina 39. Analiza SWOT/TOWS dla gminy Lubniewice.
Źródło: Opracowanie własne.

4.2. Analiza problemowa

Analiza problemowa była przedmiotem pierwszego spotkania członków zespołu badawczego z Poznania i zespołu lokalnych ekspertów. Zaproszeni do współpracy przy opracowaniu dokumentu liderzy lokalni zostali rozlosowani do czterech grup, w których dyskutowano o głównych problemach gminy. Zadaniem każdej z grup było zidentyfikowanie problemu kluczowego oraz jego przyczyn i skutków. W ten sposób każda z grup tworzyła drzewo problemów gminy z uwzględnieniem zależności przyczynowo-skutkowych.

Grupa I jako problem kluczowy określiła **słabe wykorzystanie walorów przyrodniczych i potencjału turystycznego gminy**, na które ich zdaniem składają się lasy, jeziora oraz tereny rekreacyjne wokół jezior. Głównymi przyczynami problemu kluczowego zdaniem grupy są: braki w kapitale ludzkim i finansowym niezbędnym dla rozwoju turystyki oraz narzucony potencjałem śro-

dowiskowym i krajobrazowym kierunek rozwoju gminy. Grupa I uznała zatem, że potencjał środowiskowy jest atutem gminy, ale w pewnym stopniu ogranicza również jej rozwój. Zdaniem dyskutantów braki w kapitale ludzkim i finansowym prowadzą do niskiej aktywności społecznej i niepodejmowania działań zmierzających do rozwoju turystyki, przez co ruch turystyczny systematycznie się zmniejsza (szczególnie wśród grupy turystów długoterminowych). Przedsiębiorcy działający w branży turystycznej poprzez mniejszą liczbę turystów mają mniejsze zasoby finansowe na rozwój ośrodków oraz miejsc noclegowych, co z kolei powoduje, iż charakteryzują się one niskim standardem, niedoinwestowaniem oraz wymagają remontów. Przyczyną problemu kluczowego jest także niski udział terenów pokrytych planami miejscowymi, co prowadzi do braku spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicach jezior, które nie są w całości odpowiednio zagospodarowane i atrakcyjne dla turysty. Głównym skutkiem jaki generuje problem kluczowy jest niewielka liczba miejsc pracy w gminie oraz w konsekwencji – trudności ze znalezieniem zatrudnienia. Poprzez rozwój turystyki skutek ten mógłby być stopniowo niwelowany, a potencjał turystyczny wykorzystywany. Sytuacja ta powoduje ucieczkę osób młodych z gminy „za pracą" przez co wzrasta odsetek osób starszych w strukturze miejscowej populacji. Niski odsetek ludności w wieku produkcyjnym, szczególnie młodych, powoduje, że gmina otrzymuje niskie wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych. To w dużej mierze wpływa na jej niewielkie możliwości finansowe.

Kluczowym problemem gminy Lubniewice, wybranym przez **grupę II** jest **brak atrakcji turystycznych i mała liczba turystów**. Jako jego przyczyny wyznaczono: brak drobnych usług dla turystów, wysokie ceny innych usług oraz niestabilną sytuację prawną gruntów. Niektóre z nich były częścią bardziej rozbudowanego ciągu przyczynowo-skutkowego. Pierwsza z przyczyn problemu kluczowego - brak drobnych usług dla turystów prowadzi zdaniem grupy II do powstania niekompletnej i niewystarczającej oferty sportowo-rekreacyjnej, co wpływa na nastroje społeczne i nasila obawy przed staraniem się o środki unijne na rzecz rozbudowy i modernizacji infrastruktury turystycznej. Problem ten „hamuje" nowe działania, a to wpływa na niedostatek atrakcji dla potencjalnego turysty. Druga z wyodrębnionych przyczyn problemu kluczowego (niestabilna sytuacja prawna gruntów) prowadzi do zahamowania dalszego rozwoju i inwestycji poszczególnych przedsiębiorców na terenie gminy. W efekcie baza turystyczna, głównie noclegowa, jest przestarzała i nie odpowiada aktualnie obowiązującym standardom. Grupa II obok przyczyn wyróżniła również kilka skutków problemu kluczowego. Uznano za nie przykłady niewłaściwego dostosowania infrastruktury, w tym szczególnie turystycznej, np. brak wypożyczalni rowerów, nieodpowiednia baza gastronomiczna, brak toalet w miejscach publicznych, nieodpowiednie dostosowanie godzin funkcjonowania punktów handlowych w sezonie turystycznym, niedoinwestowana baza noclegowa, brak stacji paliw na terenie gminy.

Członkowie **grupy III** dość szybko ustalili, że problemem kluczowym gminy jest **brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicach jezior**. W efekcie toczącej się dyskusji i wymiany poglądów ustalono, że za bezpośrednie przyczyny problemu kluczowego należy uznać trzy elementy: niski udział terenów pokrytych planami miejscowymi, skomplikowaną strukturę własnościową nieruchomości oraz niewielkie możliwości finansowe gminy. Grupa wskazała również dwa bezpośrednie skutki problemu kluczowego: braki w infrastrukturze technicznej oraz problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej i sportowo rekreacyjnej. W przypadku drugiego skutku ciąg przyczynowo-skutkowy został rozbudowany w górę. Uznano, że problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej i sportowo-rekreacyjnej są przyczyną niewielkiej liczby miejsc pracy na terenie gminy i problemu braku zatrudnienia. Taka sytuacja powoduje natomiast „ucieczkę" osób młodych, szczególnie uzdolnionych. Członkowie grupy wskazali cztery dodatkowe problemy: niską aktywność przedsiębiorców, niską aktywność społeczną, niekorzystną strukturę wieku lokalnej społeczności – przewagę osób starszych oraz problem ekologiczny – niekorzystną działalność bobrów w okolicy jezior. Problemy te zostały umieszczone obok właściwego drzewa jako dodatkowe wskazówki przy budowie strategii.

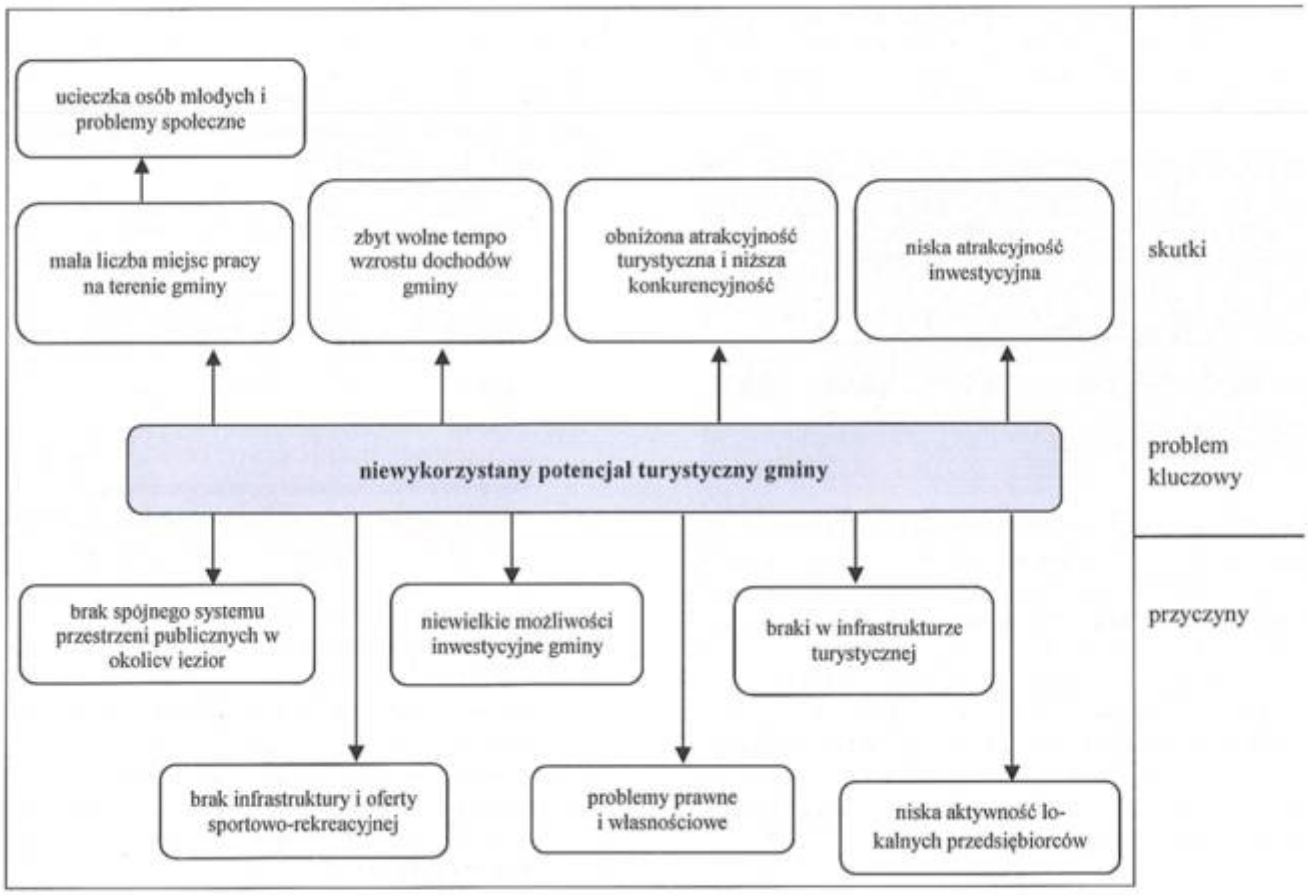
Grupa IV zastanawiała się nad dwoma możliwościami wyboru problemu kluczowego, za który chciała uznać „niską atrakcyjność inwestycyjną" lub **brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicach jezior**. Ostatecznie większość uczestników opowiedziała się za drugim problemem i to on został uznany za problem kluczowy. Za tym wyborem przeważyły argumenty dotyczące turystycznego charakteru gminy, braku spójnego systemu szlaków turystycznych, różnego ich poziomu trudności oraz, co najczęściej podkreślano, braku usług turystycznych wzdłuż linii brzegowej jeziora. Podkreślano również, że aspekty turystyczne są najistotniejszymi z punktu widzenia rozwoju gminy. Po wyborze problemu kluczowego, grupa rozpoczęła poszukiwania przyczyn, które go powodują. Zwrócono uwagę na małą przedsiębiorczość właścicieli nieruchomości graniczących z jeziorami a także struktury własności tych nieruchomości. Duża część terenów należy do Lasów Państwowych, natomiast z uwagi na niskie dochody właścicieli, nie stać ich na wykup tych terenów na własność, co wpływa na niechęć do inwestowania bez gwarancji stabilności. Jako przyczynę problemu kluczowego określono również brak zagospodarowania potencjalnie atrakcyjnych miejsc turystycznych, takich jak zamki czy plaża. W konsekwencji grupa IV uznała, że niewątpliwy potencjał gminy jakim są jeziora nie jest w pełni wykorzystany. Wskazano ponadto, że skutkami problemu kluczowego są niewielka atrakcyjność turystyczna gminy, mniejsza tym bardziej, że rośnie konkurencja i coraz większe są wymagania ze strony klientów. To natomiast powoduje zmniejszenie się ruchu turystycznego (zwłaszcza w zakresie turystyki długoterminowej), a mieszkańcy czerpiący dochody z turystyki, mający problemy z przekwalifikowaniem się i poszukiwaniem nowego źródła dochodu, muszą stawiać czoło dużym trudnościom.

Stworzone podczas warsztatów drzewa problemów były różnorodne, stąd musiały zostać poddane syntezie i uogólnieniu. Zaproponowane przez grupy warsztatowe problemy główne to kolejno: (1) słabe wykorzystanie przyrodniczych walorów gminy i ich

potencjału, (2) brak atrakcji dla turystów i mała ich liczba oraz (3) brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicy jezior (wskazanie dwukrotnie). Na podstawie tych wskazań stwierdzić można, że **kluczowym problemem w gminie jest niezadowalający poziom wykorzystania największej zalety i szansy gminy – turystyki**. Problem przestrzeni publicznych, po analizie zaproponowanych przyczyn, a przede wszystkim skutków wydaje się mieć zbyt wąski w stosunku do nich zakres merytoryczny. W rzeczywistości problem główny wydaje się być bardziej złożony, gdyż dotyczy szerszego zakresu tematycznego i przestrzennego niż same przestrzenie publiczne. W związku z powyższym, problem główny można sformułować w sposób następujący: **Niewykorzystany potencjał turystyczny gminy**.

Na problem ten składa się kilka przyczyn, powoduje on też kilka skutków. Sytuację przedstawia syntetyczne drzewo problemów znajdujące się na rycinie 40.

Ujęte w syntezie trzy pierwsze przyczyny problemu głównego zostały bezpośrednio przeniesione z drzew problemów grup warsztatowych: Kwestia problemów prawnych i własnościowych dotyczy poruszanych w grupach warsztatowych problemów na linii lasy państwowe - ośrodki turystyczne, dotyczących zagospodarowania zabytkowych zamków czy obszarów nadjeziornych i stanowi ich syntezę. Podobnie punkt braki w infrastrukturze turystycznej stanowi uogólnienie przytoczonych w grupach problemów braku w gminie drobnych usług dla turystów, bazy restauracyjno-rozrywkowej na terenach atrakcyjnych turystycznie, odpowiedniej jakości szlaków turystycznych, toalet czy wypożyczalni rowerów. Składowymi problemu „niska aktywność lokalnych przedsiębiorców" są natomiast wymieniane w drzewach warsztatowych drobne (niekorzystne) działania tworzące wizerunek gminy, brak inicjatywy i możliwości finansowych właścicieli nieruchomości, problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej oraz obawa o sięganie po środki zewnętrzne, w tym dostępne do wykorzystania fundusze UE. Następstwa występujących barier w rozwoju turystyki, a tym samym niepełnego wykorzystania potencjału turystycznego obszaru wskazane zostały w przeważającej części na zasadzie uogólnienia. Bezpośrednio przeniesione hasła, które zestawione zostały w ciąg przyczynowo- skutkowy to: mała liczba miejsc pracy na terenie gminy a w konsekwencji ucieczka młodych powodująca niekorzystną strukturę wieku lokalnej społeczności i problemy społeczne. Również kolejny skutek - spadek dochodów gminy został przeniesiony bezpośrednio ze wskazań grup zespołu lubniewickiego ds. opracowania strategii. Uogólnione zostały natomiast dwa ostatnie skutki: obniżona atrakcyjność turystyczna i niższa konkurencyjność na podstawie poruszanego w grupach obniżenia atrakcyjności terenu oraz małej liczby turystów długoterminowych, jak i niska atrakcyjność inwestycyjna.



Rycina 40. Syntetyczne drzewo problemów gminy Lubniewice.

5. Wizja rozwoju

Często przy okazji opracowywania strategii rozwoju określonego terytorium wprowadza się określenie wizji rozwoju (por. Dziemianowicz i in. 2012, s. 51 i kolejne). **Wizja** formułowana w ramach strategii jest swego rodzaju projekcją przyszłości, do jakiej dąży samorząd i społeczność lokalna. Opisuje ona pożądany stan docelowy w perspektywie kilku, kilkunastu lat. Dziemianowicz i in. (2012) formułują następujące funkcje wizji rozwoju:

- zobrazowanie stanu docelowego – można powiedzieć, że wizja stanowi cel całkowicie nadrzędny nad wszystkimi, zawierający w sobie pozostałe cele sformułowane w strategii;
- informowanie o aspiracjach osób formułujących wizję;
- jednoczenie wokół idei, co powoduje, że ludzie się z nią utożsamiają.

Wizja rozwoju gminy Lubniewice utożsamiana jest z celem głównym Strategii. Ostateczny kształt wizji został wypracowany podczas warsztatów z zespołem lokalnych ekspertów ds. opracowania Strategii rozwoju gminy Lubniewice.

WIZJA:

Gmina Lubniewice w 2020 r. to jeden z najważniejszych ośrodków turystyczno-rekreacyjnych Ziemi Lubuskiej oraz miejsce w którym dobrze się żyje, do którego chętnie się wraca i które przyciąga nowych mieszkańców.

Wizja rozwoju gminy Lubniewice, a tym samym cel główny Strategii rozwoju do 2020 r. zakłada dwojakiego rodzaju kierunki działań. Po pierwsze, powinny to być **działania na rzecz rozwoju turystyki.** Aspiracją gminy Lubniewice jest osiągnięcie poziomu silnego regionalnego ośrodka turystycznego i rekreacyjnego. Po drugie, powinny to być **działania na rzecz zwiększania jakości życia i wzajemnego zaufania** wśród społeczności lokalnej. Oba kierunki działań muszą uwzględniać zasadę zrównoważonego rozwoju (tj. „pamięci" o przyszłych pokoleniach), racjonalnego kształtowania i wykorzystywania zasobów środowiska przyrodniczego oraz niekorzystne zmiany demograficzne.

6. Cele rozwojowe

Kolejnym, po sformułowaniu wizji, etapem sporządzania strategii było wyznaczenie celów rozwojowych. Jest to etap kluczowy, ponieważ w nim dokonują się istotne wybory strategiczne, zarysowuje się droga jaką musi przejść jednostka terytorialna, by zrealizować wizję rozwoju (a tym samym cel główny). Cele przy tym zawsze stanowią układ hierarchiczny, tj. cel niższego rzędu stanowi część celu wyższego rzędu. W Strategii rozwoju gminy Lubniewice przyjęto trzypoziomowy, hierarchiczny układ celów (ryc. 41). Cel główny stanowić będzie **wizja rozwoju**. Kolejno, na niższym poziomie hierarchicznym określone zostały **cele strategiczne**. Następnie każdy z celów strategicznych będzie realizowany poprzez cele niższego rzędu, które będą określane jako **cele szczegółowe**.



Rycina 41. Hierarchiczny układ celów w Strategii rozwoju gminy Lubniewice.
Źródło: Opracowanie własne.

Każdy z wyznaczonych celów spełnia określone kryteria wynikające ze standardów metodycznych stosowanych w tego typu dokumentach, nawiązujące do ich:

- **precyzyjności** (ang. *specific*) – cele powinny być na tyle precyzyjne, aby nie mogły być interpretowane w odmienny sposób,
- **mierzalności** (ang. *measurable*) – cele powinny być tak formułowane, żeby można było liczbowo wyrazić stopień ich realizacji (w celu przypisania im konkretnej miary),
- **akceptowalności** (ang. *accepted*) – cele powinny być akceptowane przez podmioty, które będą dążyć do ich osiągnięcia (tj. podmioty realizujące strategię),
- **realistyczności** (ang. *realistic*) – cele powinny być określane realnie (strategia nie może być zbiorem „pobożnych życzeń"), tzn. tak by możliwe było ich osiągnięcie w zakładanej perspektywie czasowej,
- **terminowości** (ang. *time-dependent*) – cele muszą być zdefiniowane precyzyjnie w wymiarze czasowym po to, by móc określać poziom ich realizacji i prowadzić monitoring.

Formułowanie celów było przedmiotem jednego z warsztatów przeprowadzonych z zespołem lokalnych liderów. Ich ostateczny kształt był wynikiem dwóch spotkań, a procedura wyboru przebiegała w następujący sposób:

- eksperci zewnętrzni sformułowali propozycję: wizji, kilkunastu celów strategicznych i po kilka celów szczegółowych do każdego z celów strategicznych;
- eksperci lokalni oceniali zasadność sformułowanych propozycji i wprowadzali zmiany, dodając również swoje propozycje celów;
- eksperci lokalni dokonali rangowania sformułowań zaproponowanych przez ekspertów zewnętrznych co pozwoliło stworzyć ranking propozycji celów;
- eksperci zewnętrzni zaproponowali konkretny układ celów (wizji, celów strategicznych i szczegółowych) uwzględniający wyniki prac zespołu lokalnych ekspertów, który był przedmiotem kolejnych dyskusji;
- po dokonaniu zmian i korekt w zaproponowanym układzie przyjęto ostateczny, uzgodniony kształt celów rozwojowych gminy Lubniewice;

CELE STRATEGICZNE:

1. Silna gospodarka lokalna oparta na turystyce;
2. Wysoka jakość życia dla miejscowej społeczności;

6.1. Cel strategiczny nr 1: Silna gospodarka lokalna oparta na turystyce.

Pierwszem strategicznym celem gminy Lubniewice do 2020 r. jest budowanie silnej gospodarki lokalnej opartej na turystyce. Zasadność tak określonego celu jest bezpośrednią konsekwencją ustaleń diagnostycznych i przyjętej strategii agresywnej, która wykorzystuje mocne strony gminy (przede wszystkim potencjał środowiska przyrodniczego stanowiący o wysokiej atrakcyjności turystycznej) oraz pojawiające się szanse (głównie dostępne źródła dofinansowania i rosnący popyt na usługi turystyczne). Osiągnięcie celu będzie generowało korzyści różnego rodzaju: od zwiększenia poziomu aktywności gospodarczej, przez wzrost dochodów przedsiębiorstw i mieszkańców, po zmniejszenie (chociaż częściowe) poziomu bezrobocia. Cel strategiczny nr 1 zostanie osiągnięty poprzez dążenie do realizacji trzech celów szczegółowych:

CELE SZCZEGÓŁOWE:

1.1. Zwiększenie ruchu turystycznego;

1.2. Uzyskanie statusu uzdrowiska i wspieranie usług uzdrowiskowych;

1.3. Wzrost aktywności gospodarczej i zwiększenie liczby miejsc pracy;

Pierwszy z celów szczegółowych dotyczy sprawy kluczowej, tj. **zwiększenia ruchu turystycznego**. To odpowiednio wysoki ruch turystyczny generuje bowiem dochody lokalnych przedsiębiorstw, zwiększenie liczby miejsc pracy i rozwój lokalnej gospodarki. Mówiąc w największym skrócie: ostatecznie to właśnie o to chodzi w rozwoju turystyki w skali lokalnej. Miasta turystyczne rywalizują o turystę, a wygrywa to, które przyciągnie większą ich liczbę. Osiągnięcie tego celu nie jest proste i trzeba zdawać sobie sprawę z wielu ograniczeń. Jest to jednak możliwe i zakłada realizację szeregu skoordynowanych czynności dotyczących m.in.:

1. Rozbudowy i modernizacji infrastruktury turystycznej,
2. Aktywnej promocji i kształtowania wizerunku gminy atrakcyjnej turystycznie,
3. Działania na rzecz podniesienia jakości usług turystycznych,
4. Stworzenia całorocznej oferty turystycznej,
5. Koordynowania i wspierania sieci współpracy podmiotów z branży turystycznej oraz
6. Racjonalnej gospodarki zasobami rybnymi jezior.

Drugi cel szczegółowy dotyczy **uzyskania (w sensie prawno-administracyjnym) przez gminę Lubniewice statusu uzdrowiska**. Procedura z tym związana jest dość długa i kosztowna. Jednak potencjał przyrodniczy gminy i jej kluczowe atuty antropogeniczne (przede wszystkim zamki i pałace) stawiają gminę w dość dobrym położeniu na mapie miejsc atrakcyjnych dla lokalizacji uzdrowiskowych. Ważne jest również to, że w najbliższym otoczeniu Lubniewic brakuje uzdrowisk (w całym województwie lubuskim nie funkcjonuje obecnie żadne uzdrowisko) oraz to, że popyt na tego rodzaju usługi rośnie, i będzie rósł ze względu na zmiany demograficzne jakie zachodzą w Polsce.

Trzeci, ostatni cel szczegółowy **wzrostu aktywności gospodarczej i zwiększenia liczby miejsc pracy na terenie gminy Lubniewice**, przy czym odnosi się on przede wszystkim do sektorów gospodarki innych niż turystyka (turystykę „zawiera" cel 1.1. i w pewnym stopniu również cel 1.2.). Gmina powinna dążyć do poszukiwania nowych inwestycji i zwiększania liczby miejsc pracy poza turystyką. Struktura gospodarki lokalnej powinna być bowiem zdywersyfikowana, oparta nie tylko na jednym sektorze. Oczywiście należy podkreślić, że przyciąganie nowych inwestycji na teren gminy Lubniewice nie będzie proste i łatwe. Nie jest to przecież obszar o szczególnej atrakcyjności lokalizacyjnej. Niemniej jednak należy dążyć do poszukiwania inwestorów w grupie średnich przedsiębiorstw, zatrudniających kilkadziesiąt osób w branżach, które nie są szczególnie uciążliwe dla środowiska przyrodniczego (ono jest bowiem największym potencjałem gminy).

6.2. Cel strategiczny nr 2: Wysoka jakość życia dla miejscowej społeczności.

Drugim strategicznym celem gminy Lubniewice do 2020 r. jest wzrost jakości życia dla miejscowej społeczności. Zasadność tak określonego celu jest również konsekwencją ustaleń diagnostycznych i strategii agresywnej i konkurencyjnej, które wykorzystują odpowiednio mocne strony gminy (jakość niektórych usług społecznych) i słabe strony (zapóźnienia w niektórych elementach infrastruktury technicznej, problemy w aktywności lokalnej i samoorganizacji społeczności) oraz pojawiające się szanse (głównie dostępne źródła dofinansowania). Cel strategiczny nr 2 zostanie osiągnięty poprzez dążenie do realizacji sześciu celów szczegółowych:

CELE SZCZEGÓŁOWE:

2.1. Rozwój mieszkalnictwa i przyciągnięcie do gminy nowych mieszkańców;

2.2. Wspieranie edukacji i wychowania przedszkolnego;

2.3. Zwiększenie poziomu aktywności społecznej i współpracy między mieszkańcami;

2.4. Rozwój usług zdrowotnych i działalności sportowo-rekreacyjnych;

2.5. Racjonalne kształtowanie i ochrona środowiska przyrodniczego;

2.6. Modernizacja i zwiększenie dostępności do infrastruktury technicznej;

2.7. Rewitalizacja obszarów zdegradowanych;

Pierwszy z celów szczegółowych dotyczy **rozwoju mieszkalnictwa i przyciągnięcia do gminy nowych mieszkańców**. Jednym z problemów gminy Lubniewice są niewielkie możliwości inwestycyjne wynikające z niskiego poziomu wpływów z podatku PIT, a tym samym niskiego poziomu dochodów własnych. Jest to związane m.in. z niekorzystną strukturą demograficzną. Dlatego jednym z kluczowych celów, które trzeba sobie postawić jest przyciągnięcie do gminy nowych mieszkańców (szczególnie młodych małżeństw), którzy zwiększą populację gminy, odmłodzą jej strukturę demograficzną i polepszą sytuację finansową gminy. Drugą ważną sprawą jest podjęcie działań na rzecz podniesienia poziomu jakości mieszkalnictwa. W tym kontekście szczególnie ważna będzie gotowość gminy na projekty związane ze zmianą sposobu gospodarowania energią (szczególnie cieplną), w tym projekty dot. termomodernizacji, wykorzystania OZE w gospodarstwach domowych.

Drugi cel szczegółowy dotyczy **wspierania edukacji i wychowania przedszkolnego**. Szkoła podstawowa i gimnazjum w Lubniewicach charakteryzują się stosunkowo wysokim poziomem nauczania i dobrymi wynikami edukacyjnymi. W dalszej perspektywie należy dążyć do utrzymania tego stanu (w zakresie wyników ponadprzeciętnych) lub jego podniesienia (w zakresie wyników przeciętnych lub poniżej-przeciętnych). Ponadto, w kontekście rozwoju mieszkalnictwa i przyciągnięcia do gminy nowych mieszkańców, należy skupić się na rozwoju oferty usług wychowania przedszkolnego. Warto również rozważyć możliwość powstania na terenie gminy żłobka. Całość tych usług (wychowawczych i edukacyjnych) zmierza bowiem do podniesienia poziomu kapitału ludzkiego oraz zwiększania poziomu atrakcyjności osiedleńczej gminy.

Trzeci cel szczegółowy dotyczy **zwiększenia poziomu aktywności społecznej i współpracy między mieszkańcami**. W gminie Lubniewice funkcjonują lokalne stowarzyszenia i grupy osób prężnie działających na rzecz rozwoju gminy. Całościowa sytuacja w kwestii samoorganizacji społeczności lokalnej, wygląda jednak już nieco gorzej. Wynika to z historii miejscowej społeczności. W świetle tych ustaleń wydaje się zasadnym podjęcie próby choć niewielkiego zwiększenia poziomu aktywności społecznej, samoorganizacji, uczestniczenia i współorganizowania różnych inicjatyw kulturalnych, sportowych, czy rekreacyjnych. Chodzi w tym celu o aktywizację i wsparcie lokalnych organizacji pozarządowych, stowarzyszeń, kół gospodyń wiejskich, organizacji sołeckich, sportowych. Chodzi w nim również o działania na rzecz zwiększenia uczestnictwa młodzieży w różnych formach wspólnotowej aktywności (przede wszystkim w wymiarach sportowym i artystycznym, które dla młodzieży są szczególnie atrakcyjne), a także o edukację wśród dzieci na rzecz pracy wspólnej, budowy zaufania i społeczeństwa obywatelskiego.

Czwarty cel szczegółowy zmierza do **rozwoju usług zdrowotnych i działalności sportowo-rekreacyjnych**. Drugą, po edukacji, ważną usługą społeczną jest ochrona zdrowia i związana z nią profilaktyka zdrowotna. W tym kontekście szczególnie istotna jest działalność sportowo-rekreacyjna, ponieważ ma ona znaczenie prozdrowotne, sprzyja dobremu samopoczuciu, zadowoleniu z życia podnosząc tym samym jego jakość. Działania zmierzające do osiągnięcia tego celu powinny się więc koncentrować na: (1) zwiększeniu dostępności do usług podstawowej opieki zdrowotnej oraz niektórych, najważniejszych specjalistów, (2) edukacji zdrowotnej, (3) organizacji przedsięwzięć sportowych i rekreacyjnych dla społeczności lokalnej i osób z zewnątrz (korelacja z celem dot. turystyki), (4) stworzeniu kompleksowej bazy treningowej dla sportowców (jako oferty komercyjnej).

Piątym celem szczegółowym jest **racjonalne kształtowanie i ochrona środowiska przyrodniczego**. Środowisko przyrodnicze

jest największym zasobem gminy Lubniewice – jest to sprawa oczywista, potwierdzona we wszystkich badaniach kwestionariuszowych przeprowadzonych na potrzeby diagnozy stanu istniejącego. Należy zatem prowadzić takie działania, które nie pogorszą stanu tego środowiska, a jednocześnie podniosą jego jakość w miejscach zanieczyszczonych. Powinno się to odbywać poprzez następujące działania: (1) racjonalną gospodarkę zasobami jezior (głównie rybnymi), (2) edukację ekologiczną, (3) zmniejszenie poziomu zanieczyszczeń i zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii, (4) racjonalizację zużycia energii (szczególnie cieplnej), (5) rozbudowę infrastruktury wodno-ściekowej.

Szóstym, szczególnie ważnym celem szczegółowym jest **modernizacja i zwiększenie dostępności do infrastruktury technicznej**. Sprawy związane z infrastrukturą techniczną są czymś podstawowym. Warto pamiętać jednak o dużych nakładach finansowych, które ponosi się przy okazji realizacji tego typu inwestycji. Również w gminie Lubniewice jest przynajmniej kilka potencjalnych projektów do realizacji, które należy (w świetle możliwości finansowych gminy) rozważyć. Są to inwestycje związane z: (1) infrastrukturą drogową (samochodową) i około-drogową (chodniki, ścieżki rowerowe w pasach drogowych), (2) infrastrukturą wodociągową (ujęcia wody, sieć wodociągowa), (3) infrastrukturą kanalizacyjną (oczyszczalnia ścieków i sieć kanalizacyjna) i (4) infrastrukturą teleinformatyczną (komputery, sieć internetowa, publiczne punkty dostępu Internetu, sieć telefoniczna).

Ostatnim celem szczegółowym jest **rewitalizacja obszarów zdegradowanych**. W trakcie diagnozowania obszaru gminy Lubniewice stwierdzono dość duże problemy w spójności systemu przestrzeni publicznych. Była to również sprawa często podkreślana przez lokalnych liderów podczas potkań warsztatowych. Warto dodać, że w skład tego celu nie wchodzą tylko działania o charakterze budowlanym, inwestycyjnym. Rewitalizacja jest bowiem procesem znacznie szerszym obejmującym zagadnienia społeczne („przywracanie" osób wykluczonych), ekonomiczne (racjonalizacja użytkowania terenu), prawne (odpowiednie regulacje planistyczne kształtujące ład przestrzenny) i architektoniczno-budowlane (modernizacje i odbudowy tkanki budowlanej).

7. Wdrażanie Strategii

Zbiór hierarchicznie uporządkowanych celów: głównego, strategicznych i szczegółowych, musi zostać osiągnięty poprzez realizację bardziej konkretnych działań, przedsięwzięć, projektów. Poprzez te przedsięwzięcia strategia jest wdrażana, realizowana. System wdrażania i realizacji Strategii rozwoju gminy Lubniewice powinien opierać się na **planach działań**, które będą konkretyzowały ogólne zapisy strategiczne. Zasadniczo, powinny one stanowić operacjonalizację założeń przyjętych na bardziej ogólnym poziomie (przedstawionych w rozdziale 6) i odpowiadać ośmiu celom szczegółowym.

Rekomenduje się stworzenie planów działań „na piśmie", choć nie muszą one być stworzone w tej formie. Gmina Lubniewice jest niewielką jednostką, z niewielkimi możliwościami finansowymi (czego dowiedziono w rozdziale 2 dot. diagnozy sytuacji finansowej). Stąd postulat o tworzeniu dokumentów wdrożeniowych może być nierealny. Ważne jednak, by **plany te powstały „w głowach" i były konsekwentnie realizowane przez demokratycznie wybrane władze lokalnej wspólnoty samorządowej**. Nie oznacza to oczywiście, że system wdrażania ma być wyłącznie wirtualny i że nie będzie możliwości weryfikowania realizacji strategii. Wręcz przeciwnie – weryfikację podejmowanych działań przewiduje system monitoringu i ewaluacji Strategii.

W ramach opracowania niniejszej Strategii przeprowadzono **warsztat z reprezentantami lokalnej społeczności dotyczący potencjalnych projektów do realizacji**. Spotkanie warsztatowe, które odbyło się 23 czerwca 2014 r. było ostatnim z trzech. Rozpoczęło się ono od krótkiego podsumowania dotychczasowych prac nad strategią. Przedstawiona i omówiona została również finalna propozycja celów strategicznych i szczegółowych wypracowana na podstawie wyników wcześniejszych spotkań. Warsztat dotyczący propozycji projektów służących realizacji Strategii przebiegał w dwóch etapach. W pierwszej części podzieleni na grupy uczestnicy opierając się na zaproponowanym układzie celów sformułowali wspólnie listę projektów, służących ich realizacji (tab. 17).

Tabela 17. Propozycje projektów zgłaszanych przez uczestników podczas I części warsztatu.

Lp.	Nazwa projektu
1.	Park linowy
2.	Tor dla quadów
3.	Kino letnie (samochodowe)
4.	Wyciąg linowy dla nart wodnych
5.	Amfiteatr na wodzie x3
6.	Odwierty uzdrowiskowe
7.	Zlot miłośników turystyki rowerowej
8.	Przedszkole przy zespole szkół samorządowych
9.	Oświetlenie promenady
10.	System pomostów x2
11.	Rewitalizacja rynku i promenady x2
12.	Gminny slip na wodzie
13.	Przebudowa kanału i mostu łączącego jeziora x2
14.	Elektroniczna wersja szlaków
15.	Oczyszczalnia ścieków
16.	Sztuczne boisko
17.	Stacja paliw w gminie
18.	Miejsca parkingowe z zapleczem sanitarnym
19.	Przewodnik turystyczny w Lubniewicach
20.	Uporządkowanie przestrzeni- mpzp dla terenów przyjeziornych
21	Poszerzenie promenady (możliwość dojazdu samochodem)
22.	Uregulowanie stosunków prawnych terenów przy jeziorze
23.	Czyste jezioro (ograniczenie negatywnego oddziaływania działalności człowieka- zwłaszcza ścieki)

24.	Poprowadzenie ścieżek pieszo- rowerowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie warsztatu z przedstawicielami społeczności lokalnej.

Uczestnicy pracujący w 3 grupach wskazali łącznie 24 różne projekty, które ich zdaniem mogły się przyczynić do rozwoju gminy. Po krótkiej analizie wyraźnie można zauważyć **zdecydowaną przewagę tych, które służą realizacji pierwszego celu strategicznego: „silna gospodarka lokalna oparta na turystyce".** Zauważyć można również bardzo silne powiązanie projektów z rozwojem turystyki i oferty turystycznej w gminie.

W drugiej części warsztatu uczestnicy otrzymali propozycję projektów przygotowanych przez zespół ekspertów zewnętrznych. Zadaniem przedstawicieli lokalnej społeczności było wybranie 5 projektów, które uważają za najważniejsze i dołączenie ich do listy wskazanych przez siebie projektów. W wyniku grupowych dyskusji wyróżniono znaczenie projektów, które zapisano w tab. 18.

Tabela 18. Propozycje projektów będące wynikiem II części warsztatu.

Lp	Nazwa projektu
1.	Poprawienie infrastruktury przy szlakach turystycznych
2.	Budowanie jasnej i przejrzystej oferty turystycznej
3.	Odwiert uzdrowiskowy
4.	Wyznaczenie i przygotowanie obszarów lokalizacji działalności gospodarczej
5.	Stworzenie bazy działek pod zabudowę i nieruchomości
6.	Warsztaty specjalistyczne w gimnazjum i podstawówce
7.	Edukacja ekologiczna wśród dzieci, młodzieży i dorosłych
8.	Kompleksowe zarządzanie przedsięwzięciami z dziedziny sportu i rekreacji
9.	Rozszerzanie usług medycznych
10.	Budowa nowej oczyszczalni ścieków (LRPO)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie warsztatu z przedstawicielami społeczności lokalnej.

Wybrane w drugiej części warsztatów projekty są bardziej przekrojowe i dotykają wszystkich celów szczegółowych. Ze względu na ograniczoną liczbę możliwych do zaproponowania celów, można przyjąć i tabele 17 i 18 stanowią listę propozycji projektów do realizacji w okresie 2014-2020 wg miejscowych liderów. Warto jednak zaznaczyć, że **ostateczny wybór przedsięwzięć do realizacji będzie wynikiem przyjętej strategii polegającej na wykorzystaniu szans w otoczeniu** (zewnętrzne źródła finansowania, popyt na usługi turystyczne i uzdrowiskowe i in.) **wzmacniających mocne strony gminy Lubniewice oraz niwelujących jej słabe strony.**

8. Monitoring Strategii

Każda strategia rozwoju musi podlegać bieżącej kontroli i ocenie realizacji, czyli monitoringowi. Jest to szczególnie ważne, gdy sytuacja obszaru oraz wpływające na nią uwarunkowania zewnętrzne szybko się zmieniają (Parysek 1997). Celem monitoringu (szczególnie w momentach radykalnych zmian otoczenia) jest, oprócz kontroli i oceny, dostosowywanie przyjętych w strategii ustaleń. Czasem bowiem jest tak, że w związku ze zmianą uwarunkowań należy zrezygnować z pewnych celów, niektóre zmodyfikować lub też wprowadzić nowe. Monitorowanie strategii musi być więc procesem, do którego podchodzi się z równą starannością jak do procesu samego tworzenia strategii.

System monitoringu musi opierać się o możliwie wiarygodne i obiektywne metody. W tym celu stosuje się zarówno **podejście ilościowe i jakościowe**. Podejście ilościowe zakłada wykorzystanie skwantyfikowanych miar będących wskaźnikami celu, działania, czy projektu, który chcemy monitorować. Natomiast podejście jakościowe opiera się głównie o opis, czy stwierdzenie faktu powstania/realizacji (lub nie) jakiegoś obiektu, inwestycji, przedsięwzięcia.

System monitoringu Strategii rozwoju gminy Lubniewice sprowadza się do określenia trzech podstawowych kwestii: (1) podmiotu monitorującego, (2) przedmiotu monitorowania oraz (3) sposobu monitorowania.

8.1. Podmiot monitorujący

Pierwszą kluczową sprawą jest wyznaczenie **podmiotu monitorującego**. W tym przypadku rekomenduje się wybór jednego z dwóch rozwiązań. W pierwszym z nich, podmiotem monitorującym całość Strategii i sporządzającym raport z monitoringu jest jedna osoba (pracownik urzędu lub sam burmistrz) (1). Drugi wariant zakłada osobne monitorowanie każdego z celów szczegółowych przez przygotowanych do tego merytorycznie pracowników i sporządzanie raportu przez koordynatora ds. monitoringu Strategii (2).

Wariant pierwszy jest wariantem najbardziej optymalnym z punktu widzenia sprawności procesu monitorowania. Samodzielny i jednoosobowy podmiot monitoringu byłby w pełni odpowiedzialny za to zadanie. Wariant ten zakłada minimalizację rozproszenia odpowiedzialności oraz pełną kompleksową wiedzę danej osoby nt. realizacji celów. Osoba ta odpowiadałaby zarówno za zebranie informacji potrzebnych do monitorowania celów oraz za sporządzenie raportu z monitoringu. Wadą tego rozwiązanie jest obciążenie konkretnej osoby dość dużym zakresem nowych obowiązków.

Drugi wariant jest trudniejszy w realizacji, ponieważ wiąże się z dodatkowymi kosztami transakcyjnymi (rozmowy, kontaktowanie się, wymiana informacji, uzgodnienia co do granic merytorycznych dziedzin monitoringu itd.). Zakłada on wyznaczenie koordynatora odpowiedzialnego za sporządzenie raportu z monitoringu oraz specjalistów odpowiedzialnych za monitorowanie poszczególnych celów szczegółowych. Warto jednak pamiętać, że rozproszenie kompetencji realizacyjnych sprzyja opóźnieniom w wywiązywaniu się z zadań i utrudnia wyciąganie odpowiedzialno-

ści za niezrealizowane zadanie (trudności w ustaleniu „kto jest winny opóźnieniom?"). Wariant ten ma również swoje zalety w postaci dobrego, specjalistycznego wykształcenia i doświadczenia osoby monitorującej cel oraz stosunkowo niewielkiego obciążenia poszczególnych osób.

Ostateczny wybór podmiotu monitorowania musi uwzględniać wypadkową czynników o charakterze organizacyjnym (efektywność i sprawność rozwiązania), finansowym (koszty rozwiązania) i społecznym (konflikty wynikające z niejasnych wytycznych co do kompetencji i odpowiedzialności). Należy jednak podkreślić, że **wybór podmiotu i konsekwentne monitorowanie strategii jest konieczne i musi nastąpić możliwie szybko**. Podkreślamy to, ponieważ monitorowanie strategii gminnych jest czynnością w Polsce niezwykle rzadką.

8.2. Przedmiot monitorowania

Najogólniej mówiąc, przedmiotem monitorowania jest Strategia Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2014-2020. Jest to jednak zbyt uproszczone ustalenie, wymagające uszczegółowienia i operacjonalizacji. Wydaje się więc, że najlepszym sposobem jest określenie optymalnego poziomu hierarchicznego dla którego można byłoby prowadzić procedurę monitoringu. W związku z tym przyjęto, że poziomem tym jest **poziom celów szczegółowych**. Poziom ten umożliwia wypracowanie stosunkowo ogólnych wniosków, które jednocześnie są sprecyzowane w ramach określonych zagadnień merytorycznych. Warto dodać, że hierarchiczna struktura celów Strategii zakłada pełne powiązanie poszczególnych poziomów, tzn. że osiąganie jednego z celów szczegółowych zbliża jednostkę do osiągnięcia celu strategicznego i, w dalszej perspektywie, również celu głównego (wizji rozwoju).

8.3. Sposób monitorowania

Określenie sposobu monitorowania Strategii Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2014-2020 jest, innymi słowy, odpowiedzią na pytanie jak monitorować? Odpowiedź ta wymaga określenia: (1) technicznej formy monitorowania, (2) jego częstotliwości oraz (3) metodyki.

Monitorowanie Strategii powinno zakładać sporządzanie cyklicznych **raportów z monitoringu**, o których wspomniano przy okazji opisu podmiotu monitorującego. Raporty te powinny być sporządzane przez uprzednio wyznaczoną osobę i dotyczyć bezpośrednio przedmiotu monitoringu. Bez względu na wybór wariantu związanego z podmiotem odpowiedzialnym za monitoring, raporty powinny być konsultowane przez niezależną jednostkę badawczą (z uwagi na niewielkie możliwości finansowe gminy rekomendacja eksperckiej konsultacji może być jednak trudna do realizacji).

Wydaje się, że najbardziej optymalną rytmem sporządzania raportu z monitoringu będzie **częstotliwość jednoroczna**. Jest to rozwiązanie uwzględniające kryteria merytoryczne (dłuższy okres spowoduje problemy w wyciąganiu wniosków dynamicznych) oraz finansowe i organizacyjne (częstszy monitoring będzie zbyt kosztowny).

Kluczową sprawą jest określenie metodyki sporządzania raportu z monitoringu. Generalnie powinna się ona opierać na dwóch podejściach: jakościowym i ilościowym. **Podejście ilościowe** oparte będzie na analizie i porównywaniu wskaźników realizacji celów operacyjnych. Zakłada się monitorowanie z uwzględnieniem produktów i rezultatów. Różnica między nimi jest następująca:

- **Produkt** to materialny i mierzalny efekt podejmowanych działań w ramach projektu, np. droga, sieć kanalizacyjna, budynek, szkolenie, kampania społeczna. Wskaźniki produktu to wielkości, którymi można zmierzyć osiągnięty efekt, np. długość, liczba sztuk, powierzchnia.
- **Rezultaty** to bezpośrednie materialne i niematerialny efekty powstania produktu, np. oszczędność czasu przejazdu, nowe przyłącza kanalizacyjne, udostępnienie budynku, osoby korzystające ze szkoleń. Wskaźniki rezultatu to wielkości, którymi można mierzyć osiągnięty efekt, np. zł/rok, liczba sztuk, liczba osób, itp.

Podejście jakościowe powinno natomiast operować opisem i charakterystyką osiągania danego celu. Wskaźniki nigdy nie będą w stanie w całości wyjaśnić procesu realizacji Strategii, stąd konieczność uzupełnienia ich o informacje jakościowe. Należy jednak pamiętać o tym, że metody jakościowe są bardziej podatne na zbyt daleko idącą interpretację i nieuprawnione wnioski (m.in. również dlatego raport z monitoringu powinien być konsultowany przez niezależną jednostkę badawczą).

Ostatnią ważną kwestią związaną z monitoringiem są jego konsekwencje dla procesu realizacji Strategii. Zakłada się, że **każdy z raportów z monitoringu powinien zawierać końcową konkluzję w postaci rekomendacji zmian w Strategii**. Rekomendacje te muszą wynikać z merytorycznych podstaw, zmiany sytuacji wewnątrz gminy Lubniewice lub jej otoczeniu. Po sporządzeniu raportu, powinno się przystąpić do zmian Strategii (jeśli rekomendacje w raporcie zakładają konieczność dokonania takich zmian).

8.4. Monitorowane wskaźniki

Wskaźnik pokazuje natężenie, poziom, intensywność określonego zjawiska. Są to najczęściej wartości zrelatywizowane, tzn. pokazujące natężenie, poziom i intensywność zjawiska na jakimś określonym tle, które stanowi punkt odniesienia. Jak już wcześniej wspomniano, wymienione w tym rozdziale wskaźniki powinny być monitorowane corocznie. Zmiana wartości wskaźnika może mieć dwojakie znaczenie – zgodne z kierunkiem przyjętym w strategii (wówczas należy uznać, że działania podejmowane dla osiągnięcia celu przynoszą skutek) lub niezgodne (wówczas należy podjąć przemyśleć podejmowane działania i w sytuacji, gdy niezgodny kierunek zmian pojawia się przez przynajmniej dwa lata, podjąć decyzję o zmianie strategii).

Wskaźniki realizacji strategii zostały określone dla poszczególnych celów szczegółowych. Dodatkowo, oprócz wyznaczenia wskaźników została wskazana ich wartość bazowa (dla 2012 r.), która pokazuje „punkt startu" oraz planowana wartość docelowa (dla 2020 r.), która będzie częściowo wspomagała dokonywanie

monitoringu. Wartość dla 2020 r. będzie przede wszystkim miała kluczowe znaczenie przy ewaluacji *ex post*. Wszystkie wskaźniki obejmują dane publicznie dostępne.

I. **Cel szczegółowy 1.1. „Zwiększenie ruchu turystycznego":**
- ✓ Korzystający z noclegów w okresie od stycznia do grudnia; 2012 r.: 5325 osób; **2020 r.: 20 000 osób**;
- ✓ Udzielone noclegi w okresie od stycznia do grudnia; 2012 r.: 20 725 noclegów; **2020 r.: 60 000 noclegów**;
- ✓ Korzystający z noclegów turyści zagraniczni w okresie od stycznia do grudnia; 2012 r.: 275 osób; **2020 r.: 2 500 osób**;
- ✓ Udzielone noclegi turystom zagranicznym w okresie od stycznia do grudnia; 2012 r.: 1 054 noclegi; **2020 r.: 5 000 noclegów**;

II. **Cel szczegółowy 1.2. „Uzyskanie statusu uzdrowiska i wspieranie usług uzdrowiskowych":**
- ✓ Posiadanie statusu uzdrowiska; 2012 r.: brak; **2020 r.: Lubniewice-Zdrój**;
- ✓ Średnia liczba łóżek w szpitalach i sanatoriach uzdrowiskowych; 2012 r.: 0 łóżek; **2020 r.: 50 łóżek**;

III. **Cel szczegółowy 1.3. „Wzrost aktywności gospodarczej i zwiększenie liczby miejsc pracy":**
- ✓ Liczba osób pracujących na terenie gminy; 2012 r.: 215 osób; **2020 r.: 300 osób**;
- ✓ Liczba podmiotów gospodarczych na terenie gminy; 2012 r.: 305 podmiotów; **2020 r.: 350 podmiotów**;

IV. **Cel szczegółowy 2.1. „Rozwój mieszkalnictwa i przyciągnięcie do gminy nowych mieszkańców":**
- ✓ Liczba mieszkań na terenie gminy; 2012 r.: 1 059 mieszkań; **2020 r.: 1150 mieszkań**;
- ✓ Powierzchnia użytkowa mieszkań na terenie gminy; 2012 r.: 88 883 m^2; **2020 r.: 100 000 m^2**;
- ✓ Nowe zameldowania na terenie gminy; 2012 r.: 42 osoby; **2014-2020 r.: średnio rocznie 60 osób**;

V. **Cel szczegółowy 2.2. „Wspieranie edukacji i wychowania przedszkolnego":**
- ✓ Średnioroczny stosunek wyniku ze sprawdzianu uczniów na zakończenie szkoły podstawowej w szkołach gminy Lubniewice i wyniku w szkołach powiatu sulęcińskiego; 2012 r.: 0,94; **2014-2020 r.: 1,03**;
- ✓ Średnioroczny stosunek wyniku z egzaminu gimnazjalnego (historia i WOS, język polski, przedmioty przyrodnicze, matematyka, język angielski rozszerzony) w gminie Lubniewice i wyniku w szkołach powiatu sulęcińskiego; 2012 r.: wszystkie 5 egzaminów powyżej średniej powiatowej; **2014-2020 r.: średniorocznie przynajmniej 4 egzaminy powyżej średniej powiatowej**;
- ✓ Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym; 2012 r.: 63,8%; **2020 r.: 75%**;
- ✓ Liczba żłobków funkcjonujących na terenie gminy; 2012 r.: 0; **2020 r.: przynajmniej 1 żłobek**;

VI. **Cel szczegółowy 2.3. „Zwiększenie poziomu aktywności społecznej i współpracy między mieszkańcami":**
- ✓ Cel trudny do skwantyfikowania; rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

VII. **Cel szczegółowy 2.4. „Rozwój usług zdrowotnych i działalności sportowo-rekreacyjnych":**
- ✓ Liczba nowo utworzonych punktów specjalistycznych porad lekarskich począwszy od 2014 r.;
- ✓ Liczba nowo utworzonych lub zmodernizowanych obiektów sportowo-rekreacyjnych;
- ✓ Wielkość publicznych środków finansowych przeznaczonych na realizację inwestycji sportowo-rekreacyjnych;
- ✓ Rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie powyższych mierników oraz badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

VIII. **Cel szczegółowy 2.5. „Racjonalne kształtowanie i ochrona środowiska przyrodniczego":**
- ✓ Ogólna powierzchnia obszarów prawnie chronionych w gminie Lubniewice; 2012 r.: 7 866,2 ha; **2020 r.: 7 866,2 ha**;
- ✓ Poziom segregacji odpadów;
- ✓ Liczba działań na rzecz edukacji ekologicznej;
- ✓ Rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie powyższych mierników oraz badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

IX. **Cel szczegółowy 2.6. „Modernizacja i zwiększenie dostępności do infrastruktury technicznej":**
- ✓ Liczba projektów budowy i modernizacji infrastruktury wodno-ściekowej zrealizowanych na terenie gminy;
- ✓ Liczba projektów dotyczących infrastruktury teleinformatycznej zrealizowanych na terenie gminy;

- ✓ Liczba kilometrów zmodernizowanych i wybudowanych dróg samochodowych, rowerowych i chodników;
- ✓ Rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie powyższych mierników oraz badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

X. **Cel szczegółowy 2.7. „Rewitalizacja obszarów zdegradowanych":**

- ✓ Liczba przedsięwzięć związanych z rewitalizacją zrealizowanych na terenie gminy;
- ✓ Udział osób w gospodarstwach domowych korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem; 2012 r.: 12,9%; **2020 r.: 12%**;
- ✓ Rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie powyższych mierników oraz badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

9. BIBLIOGRAFIA

Altkorn J., 1996. Wizerunek firmy jako marka. Marketing w Praktyce, nr 4.

Bajerski A., 2011. Organizacja przestrzenna i funkcjonowanie usług edukacyjnych w aglomeracji poznańskiej. Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej, Nr 14. Poznań, Centrum Badań Metropolitalnych UAM.

Bański J., 2005. Sukces gospodarczy na obszarach wiejskich. [W:] B. Głębocki, U. Kaczmarek (red.), Obszary sukcesu na polskiej wsi. Studia Obszarów Wiejskich, t. 7, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa, s. 9-20.

Bański J., 2008. Strefa podmiejska – już nie miasto, jeszcze nie wieś. [W:] A. Jezierska-Thole, L. Kozłowski (red.), Gospodarka przestrzenna w strefie kontinuum miejsko-wiejskiego w Polsce. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 29-43.

Bielinis-Kopeć B, Skaziński B. (red.), 2007. Zamki, dwory i pałace województwa lubuskiego. Zielona Góra, Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków.

Creswell V., Clark L., 2011. Designing and Conducting Mixed Methods Research. SAGE Publications.

Cambridge Dictionaries Online, 2012. [w:] http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-englis-h/desk-research (dostęp: 29.07.2013 r.).

Dutkowski M., 2003. Analiza SWOT w badaniach lokalnych i regionalnych – problemy stosowania i główne błędy interpretacji. [W:] H. Rogacki (red.), Problemy interpretacji wyników metod badawczych stosowanych w geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarce przestrzennej, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 43-49.

Dutkowski M., 2004. Problemy diagnozowania obszarów rozwoju regionalnego i lokalnego w Polsce. Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego, t. 551.

Dziewoński K., 1971. Baza ekonomiczna i struktura funkcjonalna miast. Prace Geograficzne Instytutu Geografii PAN, nr 87.

Francik A., Pocztowski A., 1993. Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy. Akademia Ekonomiczna.

Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Komisja Europejska, marzec 2010.

Glińska E., 2011. Sposoby badania wizerunku miejsca. Samorząd Terytorialny, nr 11, s. 33-44.

Gorzelak G., Jałowiecki B., 2000. Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego. Studia Regionalne i Lokalne, 3 (3), s. 41-57.

Gorzelak G., Smętkowski M., 2005. Metropolia i jej region w gospodarce informacyjnej. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Gorzowskie uczelnie jak biura nieruchomości. Sprze-dam, wynajmę..., 2013. Portal internetowy gorzow.gazeta.pl [w:] http://gorzow.gazeta.pl/gorzo-w/1,35211,13798977.html (dostęp: 29.07.2013 r.).

Gwosdz K., 2004. Koncepcja zależności od ścieżki (path dependence) w geografii społeczno-ekonomicznej. Przegląd Geograficzny, nr 76(4), s. 307-326.

Historia Glisna - na podstawie odczytu ks. Kurta Rauschenorfa w 1937 roku, 2004. Tłumaczenie: K. Zabawa.

Hryniewicz J. 1998. Wymiary rozwoju gospodarczego gmin. [W:] G. Gorzelak, B. Jałowiecki (red.), Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach. EUROREG, Warszawa, s. 58-80

Informacja o realizacji Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013 [W:] http://lubuskie.pl/nowe-menu/menu-strony/tury-stryka-2/biblioteka/strategia-rozwoju-turystyki-na-la-ta-2006-2013/ (dostęp: 20.08.2013 r.).

Korościński B., 1993. Przyrodnicze walory gminy Lubniewice dla celów turystyki i rekreacji oraz ich ochrona. Praca doktorska obroniona na AWF Poznań, Wydział Wychowania Fizycznego (niepublikowana).

Korzystanie z Internetu, 2012. Komunikat z badań BS/81/2012. Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa. [W:] http://www.cbos.pl/SPISKOM.PO-L/2012/K_081_12.PDF (dostęp: 29.07.2013 r.).

Kotus J., 2001. Badania socjologiczne w poznaniu struktur i procesów społecznych dla potrzeb gospodarki przestrzennej. [w:] H. Rogacki (red.), Koncepcje teoretyczne i metody badań geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej. Poznań, Bogucki Wyd. Naukowe, s. 99-108.

Kozak M., 2008. Dwory, pałace i zamki – kosztowne pamiątki, czy zasób rozwoju? Studia Regionalne i Lokalne, 2(32), s. 92-111.

Lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce w latach 2000-2010. Kraków, Urząd Statystyczny w Krakowie.

Miszczuk A. 2007. Finansowe podstawy działalności jednostek samorządu terytorialnego. [W:] A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk (red.), Gospodarka samorządu terytorialnego. PWN, Warszawa, 51-106.

Monitoring spójności terytorialnej gmin w skali krajowej i międzynarodowej w latach 1995-2030, 2012. Badanie wykonane przez zespół IGiPZ PAN na zlecenie MRR.

Motek P. 2007. Podatki lokalne jako instrument oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.

Murzyn-Kupisz M., 2010. Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego. Studia Regionalne i Lokalne, 3(41), s. 61-80.

Murzyn-Kupisz M., 2012. Dziedzictwo kulturowe jako endogeniczny zasób rozwojowy jednostek terytorialnych. Studia KPZK PAN, T. CXL, cz. II, s. 113-125.

Narzędzie ewaluacyjno-badawcze dostępności trans-portowej gmin w podukładach wojewódzkich, 2011. Badanie wykonane przez zespół IGiPZ PAN na zlecenie MRR.

Nojszewska E., 1995. Podstawy ekonomii. Wydawnictwo WSiP, Warszawa.

Nowy system gospodarki odpadami komunalnymi, 2012. Warszawa, Departament Gospodarki Odpadami, Ministerstwo Środowiska. http://www.mos.gov.pl/g2/big/-2012_02/7757770d9c6bdf9ef5a95e544677f978.pdf (dostęp: 29.07.2013 r.).

Oceny sytuacji i stosunek do władz lokalnych, 2008. Komunikat z badań „Warunki życiowe społeczeństwa polskiego: problemy i strategie". Warszawa, CBOS.

Parysek J. J., 1997. Podstawy gospodarki lokalnej. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Piąsta M., Jendroszczyk P., 2004. Zamek jest mój. Rzeczpospolita, dodatek Plus Minus z 7 lutego 2004 r.

Plan Ochrony Środowiska Miasta i Gminy Lubniewice na lata 2006-2013, opracowany w październiku 2006 r. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=712 (dostęp: 29.07.2013 r.).

Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Lubniewice na lata 2008-2013, 2008. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_-download.php?id=715 (dostęp: 29.07.2013 r.).

Plan Odnowy Miejscowości Lubniewice na lata 2010-2017, 2010. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_downl-oad.php?id=714 (dostęp: 29.07.2013 r.).

Plan Odnowy Miejscowości Glisno na lata 2009-2015, 2009. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.ph-p?id=713 (dostęp: 29.07.2013 r.).

Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Warszawa, listopad 2012.

Prognoza Oddziaływania na Środowisko Przyrodnicze Ustaleń Zmiany Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Lubniewice z 2012 r. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_down-load.php?id=749 (dostęp: 29.07.2013 r.).

Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020. Założenia Umowy Partnerstwa. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, grudzień 2012.

Propozycja podziału Funduszy Europejskich 2014-2020 na Programy. http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/-fundusze_europejskie_2014_2020/Strony/Propozycja-_podzialu_Funduszy_Europejskich_2014_2020_na_Programy.aspx (dostęp: 08.09.2013 r.).

Pszczołowski T., 1978. Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.

PWSZ sprzedaje pałac, 2013. Portal internetowy Gorzow24.pl.http://www.gorzow24.pl/news/15313/pwsz-sprzedaje-palac.html (dostęp: 29.07.2013 r.).

Roczna ocena zaopatrzenia ludności w wodę na terenie powiatu sulęcińskiego za 2012 rok. Państwowy Powiatowy Inspektorat Sanitarny w Sulęcinie. http://www.wsse.gorzow.pl/pssesulecin/download.php?what=news/rocznaocena_woda2013.pdf (dostęp: 29.07.2013 r.).

Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 13 grudnia 2012 r. w sprawie wykazu urzędowych nazw miejscowości i ich części (Dz.U. 2013 nr 0 poz. 200).

Skaziński B., 2011. Gleissen - Glisno. Zamki i ogrody Nowej Marchii. Wyd. Freundeskreis Schlosser.

Smętkowski M. 2001. Nowe relacje między metropolią i regionem w gospodarce informacyjnej. Studia Regionalne i Lokalne, t. 7, s. 83-101.

Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo. Warszawa, wrzesień 2012.

Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy Lubniewice, 2001. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.ph-p?id=711 (dostęp: 29.07.2013 r.).

Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013. Zielona Góra – Warszawa, październik 2005.

Strategia rozwoju województwa lubuskiego 2020. Zielona Góra, listopad 2012.

Stryjakiewicz T., 2009. The old and the new in the geographical pattern of the Polish transition. Geographica, s. 5-24.

Swianiewicz P., 2006. Czy środki z Unii Europejskiej dla samorządów zwiększają rozpiętości międzyregionalne? Samorząd Terytorialny, nr 12, s. 15-35.

Swianiewicz P., 2007. Nadwyżka operacyjna. Wspólnota, 15/813.

Swianiewicz P., 2013. Tani samorząd. Wspólnota. [w:] http://www.wspolnota.org.pl/index.php?id=588

Tarkowski M. 2004. Poziom i dynamika wewnątrzregionalnych zróżnicowań rozwoju w układzie centra-peryferie w Polsce w latach 1994-2002. [W:] E. Jakubowicz, A. Raczyk (red.), Regionalny wymiar integracji europejskiej. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław s. 181-187.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990, Nr 16, poz. 95 z późn. zmianami).

Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. z 1999 r. nr 15 poz. 139).

Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach. (Dz.U. 1996 nr 132 poz. 622 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej. (Dz.U. 1997 nr 9 poz. 43 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2003 Nr 80 poz. 717).

Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. 2003 nr 203 poz. 1966 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006, Nr 227, poz. 1658 z późn. zmianami).

Ustawy z dnia 7 maja 2010 r. o wspieraniu rozwoju sieci i usług telekomunikacyjnych. (Dz.U. 2010 nr 106 poz. 675 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach. (Dz.U. 2013 poz. 21 z późn. zm.).

Uzdrowisko w Łagowie powstanie już za dwa lata? 2013. Portal internetowy Gazety Lubuskiej. http://www.gazetalubuska.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130513/-POWIAT13/130519951 (dostęp: 08.09.2013 r.).

Wiewióra M., 2008. Wpływ nadwyżki operacyjnej budżetu na kondycję finansową jednostki samorządu terytorialnego. Samorząd Terytorialny, nr 11, s. 12-18.

Założenia Strategii Rozwoju Polski Zachodniej. Szlachta J., Dziemianowicz W., Nowicka P. (red). Geoprofit, Warszawa, 2010.

LUBNIEWICE

10. AUTORZY OPRACOWANIA

Zespół autorów dokumentu „Strategia Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2014-2020" tworzy grupa absolwentów i doktorantów Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM w Poznaniu, biorąca czynny udział w projektach Sekcji Gospodarki Przestrzennej Studenckiego Koła Naukowego Geografów im. Stanisława Pawłowskiego na UAM.

Studenckie Koło Naukowe Geografów jest instytucją łączącą wszystkich autorów Strategii. Posiada ono długą tradycję, sięgającą lat 20-tych XX w. Jego założycielem był znany polski geograf prof. Stanisław Pawłowski. Późniejszą opiekę na kołem sprawowali inni wybitni geografowie, tacy jak prof. Bogumił Krygowski, prof. Wojciech Stankowski czy Marsz. Obecnie opiekunem koła jest prof. zw. dr hab. Andrzej Kostrzewski. Struktura SKNG składa się z 10 sekcji specjalistycznych. Jedną z nich jest Sekcja Gospodarki Przestrzennej, w której działają autorzy dokumentu. Jej opiekunem naukowym jest dr Łukasz Mikuła (w chwili rozpoczęcia projektu był nim dr Michał Dołata), adiunkt w IGSEiGP UAM, absolwent gospodarki przestrzennej i prawa na UAM oraz Przewodniczący Komisji Polityki Przestrzennej Rady Miasta Poznania.

Udział w opracowaniu Strategii Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2014-2020 r. jest wynikiem porozumienia o współpracy jakie podpisano 20 kwietnia 2013 r. pomiędzy burmistrzem miasta i gminy Lubniewice a autorami dokumentu. Inicjatorem współpracy była Anna Dzikowska, pochodząca z Glisna, absolwentka UAM w Poznaniu. Podczas projektu opiekę merytoryczną nad grupą sprawowali mgr Bartłomiej Kołsut oraz mgr Wojciech Dyba – doktoranci z IGSEiGP UAM, którzy od kilku lat prowadzą zajęcia dydaktyczne dla studentów z takich przedmiotów jak: gospodarka lokalna i strategia rozwoju lokalnego, gospodarka przestrzenna i planowanie przestrzenne, czy Geograficzne Systemy Informacyjne. Poniżej przedstawiono krótkie noty o autorach dokumentu.



mgr inż. Anna Dzikowska (inicjatorka projektu, pochodzi z Glisna)
e-mail: annadzikowskax@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: magister inżynier gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu (specjalizacja rozwój regionalny), tytuł licencjata geografii UAM, stypendystka Technische Universität Berlin, kierunek Stadt- und Regionalplanung (program ERASMUS);
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od grudnia 2007, pełniła funkcję kierownika sekcji gospodarki przestrzennej;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki w Urzędzie Miasta i Gminy Lubniewice, Centrum Badań Metropolitalnych w Poznaniu oraz roczny staż w firmie complan Kommunalberatung GmbH, Poczdam (program ERASMUS); współpracowała przy tworzeniu Studium Uwarunkowań Rozwoju Przestrzennego Aglomeracji Poznańskiej, organizacji Akademii Aglomeracyjnej w Poznaniu, Koncepcji Rozwoju Transgranicznego Obszaru Metropolitalnego Szczecina, Koncepcji handlu detalicznego dla miasta Guben oraz Wizualizacji obszarów lokalizacji gospodarczej dla Osthavelland;



mgr Bartłomiej Kołsut (opieka merytoryczna)
e-mail: bartlomiej.kolsut@amu.edu.pl

- **WYKSZTAŁCENIE**: magister gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu, obecnie doktorant w Instytucie Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2005 r.; pełnił funkcję wiceprezesa SKNG i kierownika sekcji gospodarki przestrzennej;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: specjalista d.s. rewitalizacji w Urzędzie Miasta Poznania (2012-2013); odbył staże i praktyki w urzędach miejskich w Poznaniu, Chojnicach i Człuchowie; współautor Oceny ex ante Zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Wielkopolskiego, Strategii Rozwoju Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego do 2020 r. oraz Koszalińskiego Obszaru Funkcjonalnego, autor publikacji monograficznej pt. „Chojnicko-człuchowski zespół miejski. Poziom rozwoju i wzajemne powiązania" oraz kilku artykułów w czasopismach i monografiach naukowych;



mgr inż. Wojciech Marcin Dyba (opieka merytoryczna)
e-mail: wojtek.dyba@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: magister inżynier gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu (specjalność rozwój regionalny); tytuł licencjata administracji WSB w Poznaniu (specjalizacja administracja samorządowa); stypendysta i uczestnik Summer School European Regional Science Association w Karlskronie (Szwecja) oraz Technische Universität Berlin, kierunek Stadt- und Regionalplanung (program ERASMUS); obecnie doktorant w Instytucie Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2009 r.;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbył praktyki i wykonywał prace na zamówienie Urzędzie Miasta i Gminy w Swarzędzu; odbył praktyki zawodowe w instytucjach UE w Brukseli; współautor jednej z ekspertyz wykonywanych na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Wielkopolskiego, współautor publikacji monograficznej pt. „Zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin w świetle realizacji polityki intraregionalnej" oraz kilku artykułów naukowych; w pracy naukowej zajmuje się tematyką polityki regionalnej i lokalnej, w tym szczególności związaną z rozwojem lokalnym, konkurencyjnością przedsiębiorstw i problemami gospodarki przestrzennej w Polsce;

LUBNIEWICE



mgr Tomasz Sowada (kierownik sekcji gospodarki przestrzennej SKNG UAM)
e-mail: sowada.t@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł magistra gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu; obecnie doktorant w Instytucie Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2011r., obecnie kierownik sekcji gospodarki przestrzennej;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbył praktyki zawodowe w Urzędzie Miasta i Gminy w Swarzędzu; stażysta w Urzędzie Miasta w Poznaniu; pracował w Wydziale Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta w Poznaniu; współautor Strategii Rozwoju Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego do 2020 r. oraz Koszalińskiego Obszaru Funkcjonalnego;



mgr Dominika Dębińska
e-mail: dominika.debinska@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: ukończyła studia z gospodarki przestrzennej na UAM w Poznaniu (specjalizacja planowanie przestrzenne) tytuł licencjata geografii na UAM (specjalność kształtowanie środowiska przyrodniczego);
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2007 r.; pełniła funkcję kierownika sekcji gospodarki przestrzennej;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki w pracowni urbanistycznej Urbaneco, Centrum Badań Metropolitalnych w Poznaniu oraz Urzędzie Miasta i Gminy Murowana Goślina; stażystka w Urzędzie Miasta Poznania; współpracowała przy tworzeniu Studium Uwarunkowań Rozwoju Przestrzennego Aglomeracji Poznańskiej, organizacji Akademii Aglomeracyjnej w Poznaniu;



Barbara Kubiak
e-mail: basia.kubiak@zhr.pl

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł licencjata geografii na UAM w Poznaniu, stypendystka Selcuk Universitesi w Turcji (program ERASMUS); obecnie studentka II roku studiów magisterskich z gospodarki przestrzennej na UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2011 r.;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki w firmie geologicznej Salix, koordynator kampanii wyborczej kandydata na burmistrza Miasta i Gminy Murowana Goślina Tomasza Łęckiego;



Agata Kuźmińska
e-mail: agata.kuzminska@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł licencjata gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu (Collegium Polonicum w Słubicach); stypendystka University of Portsmouth w Wielkiej Brytanii (program ERASMUS); aktualnie kończy studia magisterskie z gospodarki przestrzennej na UAM oraz studia inżynierskie w trybie zaocznym (gospodarka przestrzenna UAM);
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2012 r., wcześniej w Studenckim Kole Naukowym Rewitalizacji (Collegium Polonicum w Słubicach);
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki w biurze architektonicznym AiG Architekci w Koninie, współpracowała z Centrum Badań Metropolitarnych w Poznaniu;



mgr inż. Patryk Oko
e-mail: petriu90@wp.pl

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł magistra inżyniera gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu (dodatkowo licencjat w Collegium Polonicum w Słubicach);
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2013 r., wcześniej w Studenckim Kole Naukowym Rewitalizacji (Collegium Polonicum w Słubicach);
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbył praktyki i staż w Słubickim Biurze Geodezji; odbył praktykę w biurze geodezji GEO-ART 2 w Poznaniu; współpracował z Centrum Badań Metropolitalnych w Poznaniu;



mgr Barbara Piątek
e-mail: basia.piatek16@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł magistra gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2011 r.;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktykę w Starostwie Powiatowym w Nowym Tomyślu; współautorka Strategii Rozwoju Chojnicko-Człuchowskiego Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego do 2020 r . oraz Koszalińskiego Obszaru Funkcjonalnego;



inż. Adam Popkowski

e-mail: popkowskiadam@gmail.com

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł inżyniera gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu (dodatkowo tytuł licencjata w Collegium Polonicum w Słubicach); aktualnie kończy studia magisterskie z gospodarki przestrzennej na UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2012 r., wcześniej w Studenckim Kole Naukowym Rewitalizacji (Collegium Polonicum w Słubicach);



inż. Katarzyna Przybysz

e-mail: k.przybysz@w.pl

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł inżyniera gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu; aktualnie kończy studia magisterskie z gospodarki przestrzennej na UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2012 r.;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki w Urzędzie Miasta Gniezna i staż w Urzędzie Miasta Poznania, obecnie specjalista w Wydziale Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta Poznania;



Weronika Sińska

e-mail: w.sinska@wp.pl

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł licencjata gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu; dyplom studiów podyplomowych z zarządzania nieruchomościami; aktualnie kończy studia magisterskie z gospodarki przestrzennej na UAM;
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2012 r.;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki i staż w Urzędzie Miasta Poznania, pracowała jako specjalista d.s. rewitalizacji w Biurze Koordynacji Projektów Urzędu Miasta Poznania, uczestniczyła w aktualizacji Miejskiego Programu Rewitalizacji – trzecia edycja 2013 oraz w tworzeniu Zintegrowanego Programu Odnowy i Rozwoju Śródmieścia Poznania na lata 2014 – 2030;



mgr Paulina Wawrzyniak

e-mail: paulina90waw@wp.pl

- **WYKSZTAŁCENIE**: tytuł magistra gospodarki przestrzennej UAM w Poznaniu (specjalność: zarządzanie przestrzenne);
- **DZIAŁALNOŚĆ W KOLE NAUKOWYM**: w SKNG od 2011 r.;
- **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE**: odbyła praktyki w Urzędzie Miejskim w Wolsztynie;

PRZEWODNICZĄCA
Rady Miejskiej
Katarzyna Sowa