

STRATEGIA ROZWOJU GMINY CZEMPIŃ  
2004 - 2012

Strategię opracowała:

Dorota Krystyna Lew – Burmistrz Gminy Czempiń

Szczegółowe informacje przedstawione w przedmiotowej strategii są opracowane na podstawie danych dostępnych w poszczególnych referatach Urzędu Gminy Czempiń

Spis treści

WSTĘP

ROZDZIAŁ 1. Rozwój społeczno- gospodarczy gminy w nowych warunkach ustrojowych w świetle literatury.

1. Istota i znaczenie strategii rozwoju lokalnego.
  - 1.1. Pojęcie i cele rozwoju lokalnego i jego strategii.
  - 1.2. Uwarunkowania, czynniki oraz bariery rozwoju lokalnego.
  - 1.3. Przedmiot i podmiot strategii – Gmina jako przedmiot strategii
  - 1.4. Proces sporządzania planu strategicznego.

ROZDZIAŁ 2. Charakterystyka rozwoju Gminy Czempień.

2. Charakterystyka i diagnoza dotychczasowego rozwoju Gminy Czempień.
  - 2.1. Rys historyczny.
  - 2.2. Zasięg terytorialny i sytuacja gospodarcza gminy.
  - 2.3. Ludność, jej struktura i rynek pracy.
  - 2.4. Zamierzenia inwestycyjne

ROZDZIAŁ 3. Proces budowy strategii Gminy Czempień

3. Analiza SWOT
  - 3.1. Słabe i mocne strony w analizie SWOT Gminy Czempień
  - 3.2. Obraz przyszłości
  - 3.3. Problemy do rozwiązania
  - 3.4. Kierunki zmian rozwoju
  - 3.5. Cele strategii

ROZDZIAŁ 4. Perspektywy rozwoju Gminy Czempień

4. Strategia rozwoju gminy Czempień
  - 4.1. Strategia działania
  - 4.2. Systemy zarządzania procesem strategii rozwoju Gminy Czempień
  - 4.3. Promocja
  - 4.4. Rada Liderów Lokalnych
  - 4.5. Działania warunkujące realizację strategii

ZAKOŃCZENIE

Spis rysunków

Spis tabel

Bibliografia

## WSTĘP

Słowo strategia stało się obecnie bardzo popularne. Strategiczne myślenie, strategiczne zarządzanie, strategiczne planowanie rozwoju – to pojęcie, które słyszy się coraz częściej. Jakkolwiek te terminy mogą wydawać się obco brzmiące i dalekie od naszej codzienności, to warto uświadomić sobie, że układanie strategii jest czynnością, którą wykonuje każdy z nas. Planujemy swoje przedsięwzięcie po to, by następnie jak najszybciej i jak najskuteczniej osiągnąć zaplanowane cele. Strategię układają wielkie korporacje, właściciele firm, a także administracja różnych szczebli władzy. Polska przeżywa zmiany, w których ważną rolę odgrywa planowanie strategiczne. Polega to na ustosunkowaniu się do rzeczywistości i świadomy wybór kierunków działania. Wymaga to zwiększenia efektywności administracji samorządowej i skłania do poszukiwania różnych narzędzi wspomagających ich działanie. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie są strategie rozwoju, tworzą one, bowiem ramy funkcjonowania tych organów w długim i krótkim horyzoncie czasu.

W świetle nowej rzeczywistości w Polsce gospodarzem terenu stał się samorząd terytorialny, który powinien planować rozwój gospodarki lokalnej. Stanowi ważny składnik w procesie restrukturyzacji, dotyczy bowiem działań mających na celu podniesienie jakości i poziomu życia mieszkańców, poprawy warunków obsługi ludności, rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej itp. w danym środowisku lokalnym.

Aby samorząd lokalny mógł realizować powyższe cele powinien sformułować strategię – program definiowania i realizacji tych celów oraz instrumentów sterowania rozwojem. Nie można kierować gminą zgodnie z maksymami takimi jak „z dnia na dzień” lub „jakoś to będzie”, „na przeczekanie niekorzystnych zjawisk tkwiących otoczeniu”, a więc przyjmować postawy pasywnej wobec problemów kształtowania procesów rozwojowych w przyszłości.

Z tego też względu Gminy zostały zmuszone przez rzeczywistość gospodarczą do opracowania strategicznego podejścia do zarządzania i planowania rozwoju gminy.

Pojęcie „strategia” (gr. Strategom – sztuka prowadzenia wojny) wiąże się z cechami współczesnych procesów zarządzania, tj. ich złożonością i zmiennością.

Strategiczne planowanie ma pomóc w osiągnięciu złożonych celów oraz sformułować klarowny obraz kierunków rozwoju gminy Czempień.

W opracowaniu zastosowano metody obserwacji, analizy, sprawozdań statystycznych, prezentacji danych, wnioskowania.

Praca ma charakter literaturowo-empiryczny.

Składa się ona z czterech rozdziałów.

Pierwszy rozdział opisuje zagadnienia dotyczące rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu gminy, jego uwarunkowań i ograniczeń, roli władzy lokalnej stymulowany rozwojem, planowaniu strategii rozwoju oraz sterowaniu rozwojem lokalnym. Definicje zawarte w tym rozdziale lepiej pomogą zrozumieć istoty opisywanego zagadnienia.

W drugim rozdziale zawarta została charakterystyka obszaru badań, czyli gminy Czempień. Opisane są dzieje i historia gminy, położenie, struktura gospodarcza oraz demograficzna.

Rozdział trzeci informuje o konieczności budowania strategii, sposobie tworzenia planu strategicznego, czyli przedstawia model działań, jakie podjęto w celu sformułowania strategii rozwoju gminy Czempień.

Rozdział czwarty stara się przedstawić perspektywy i kierunki rozwoju gminy poprzez wysuwanie konkretnych projektów sposobie ich realizacji jako zadań szczegółowych wywodzących się z głównych celów strategicznych planu rozwoju gminy Czempień, także działania podejmowane przez samorząd oraz mieszkańców warunkujących realizację strategii.

## ROZDZIAŁ 1.

Rozwój społeczno- gospodarczy gminy w nowych warunkach ustrojowych w świetle literatury.

### 1. Istota i znaczenie strategii rozwoju lokalnego.

#### 1.1. Pojęcie i cele rozwoju lokalnego i jego strategii.

Zmiana warunków społeczno-politycznych, jaka miała miejsce w Polsce w 1989 r. sprawiła, że zdezaktualizował się stary model organizacji, struktury oraz funkcjonowania państwa, gospodarki i społeczeństwa. W miejsce centralistycznego systemu naukowo-rozdzielczego wprowadzone zostały mechanizmy gospodarki rynkowej, a w miejsce odgórnie sterowanych terenowych organów administracji państwowej pozostały struktury samorządu terytorialnego. Dokonujący się proces zmian spowodował przełom w strukturach społecznych i gospodarczych na szczeblu lokalnym. Ustalił na zupełnie innej pozycji samorząd terytorialny, który stał się gospodarzem terenu gminy i ponosi odpowiedzialność za rozwój gospodarczy, warunki bytu, organizację, strukturę i funkcjonowanie lokalnego środowiska życia mieszkańców gminy<sup>1</sup>.

Rozwój gminy można i należy rozpatrywać w kategoriach „rozwoju lokalnego”. To właśnie pojęcie nie jest jednoznacznie sformułowane w literaturze, ale jest intuicyjnie zrozumiałe.

W słowniku języka polskiego termin lokalny oznacza właściwy danemu miejscu (...) miejscowy.<sup>2</sup> Natomiast pojęcie rozwój w ogólnym ujęciu to proces przeobrażeń, zmian przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonałych(...), rozkwit, przyrost.<sup>3</sup>

Według Kudłacza pojęcie rozwoju lokalnego oznacza zmiany wewnętrzne danej jednostki terytorialnej, w wyniku których następuje wzbogacenie elementów jej struktury wewnętrznej i relacji zachodzących między tymi elementami. Spotkane w literaturze określenia ujmują rozwój lokalny jako trwały wzrost poziomu życia mieszkańców oraz potencjału gospodarczego ramach jednostki

---

<sup>1</sup> J.J.Parysek „Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna” Wydawnictwo Naukowe Bogunki, Poznań,s.11.

<sup>2</sup> Słownik Języka Polskiego, PWN Warszawa 1989, s. 51.

<sup>3</sup> Słownik Języka Polskiego, Tom III, PWN Warszawa 1981,s.131

terytorialnej. Definiowany jest on w oparciu o zmiany zaistniałe na jego różnych płaszczyznach:<sup>4</sup>

- potencjale gospodarczym
- strukturze gospodarczej
- środowisku przyrodniczym
- zagospodarowaniu infrastrukturalnym
- ładzie przestrzennym
- poziomie życia mieszkańców
- zagospodarowaniu przestrzennym

Jest to teoretyczna interpretacja pojęcia rozwoju, natomiast rozpatrując ten termin w sensie empirycznym należy liczyć się z problematyką takich zagadnień jak:

- wybór stanów określających zjawisko rozwoju lokalnego czyli dobór przedziałów czasowych,
- jakościowy aspekt rozwoju- uchwycenie zmian strukturalnych, badanie ich związków z rozwojem gospodarczym,
- kryteria i mierniki ocen- odpowiedni dobór,
- metodyczne aspekty oceny- wybór odpowiedniej techniki uogólniania ocen.

Rozwój to przeobrażenia, zmiany o charakterze ilościowym jak i jakościowym. W danej gminie zmienia się: liczba i rodzaje uczestników, stosunki między nimi, zagospodarowanie terenu, itp. Jednak w procesie zmian obok dodatnich występują również zmiany ujemne i dopiero wychwycenie ich wypadkowej pokaże, jaki charakter mają ich przemiany. Dlatego pojęcie rozwoju lokalnego należy ujmować możliwie szeroko, bowiem wszelkie zmiany dokonują się pod wpływem określonych postaw społeczności, sposobu myślenia.<sup>5</sup> Stąd istotą rozwoju lokalnego jest akceptacja i aktywna postawa wobec reform społeczności lokalnej, lokalna prywatna przedsiębiorczość, skłonność do kreowania myśli innowacyjnych, itp.

Pojęcie rozwoju gminy jest pojęciem złożonym i jeszcze dodatkowo skomplikowanym przez uwikłanie rozwoju lokalnego w funkcjonowanie i rozwój

---

<sup>4</sup> T.Kudłacz, "Programowanie rozwoju regionalnego", PWN Warszawa 1999, s.15-19

<sup>5</sup> P.Bury „oceny w planowaniu urbanistycznym a gospodarność w rozwoju miast”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993, s.38

systemów nadrzędnych (regionalny i krajowy). Tak więc rozwój dokonuje się poprzez realizację celów lokalnych mających kształtować możliwie najlepsze warunki życia ludności, ale również ponad lokalnych dotyczących przeważnie tworzenia warunków działania podmiotów gospodarczych. Istotą rozwoju lokalnego w tym ujęciu jest consensus dla tych dwu przeciwień skierowanych celów.<sup>6</sup> Niezbędnym elementem prowadzącym do rozwoju lokalnego jest dobór odpowiedniej strategii. Nowa sytuacja społeczna dyktuje konieczność opracowania weryfikacji i wprowadzania do działalności samorządów określonych zasad koncepcji, modeli planowania, przygotowania rozwoju lokalnego oraz wytyczania strategii.

W literaturze ekonomicznej pojęcie strategii jest pojęciem dość młodym. Weszło w Polsce do słownictwa ekonomicznego w połowie lat sześćdziesiątych. Termin strategia zaczerpnięty z terminologii wojskowej, według której oznacza on: dział sztuki wojennej, obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako zorganizowanej całości. Teoria ta określa ilość i rodzaje zasobów, które będą potrzebne do realizacji zamierzenia, organizację działań, sposoby przygotowania jak i planowanie użycia sił.

Obecnie znaczenie pojęcia strategii jest zbliżone, jednak jest wprowadzone pewne nowum – mianowicie kategoria celów i wyjście poza zasobowo-organizacyjny sposób patrzenia.<sup>7</sup>

Strategia to pojęcie bardzo złożone, różnie definiowane w zależności od potrzeb różnych dyscyplin naukowych. W naszym kraju zarządzanie strategiczne jest dziedziną stosunkowo nową, i to zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i w sektorze administracji publicznej. Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwami jest niezbędne do utrzymania firmy w warunkach konkurencyjnego otoczenia właściwego dla gospodarki działających na zasadach rynkowych. Zarządzanie strategiczne w sektorze administracji samorządowej jest niezbędne przede wszystkim ze względu na potrzebę racjonalizacji wydatków budżetowych oraz redukcję kosztów świadczenia usług publicznych. Od sprawności funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego uzależnione jest bowiem tempo procesów lokalnego rozwoju, a w konsekwencji jakość naszego życia.

---

<sup>6</sup> J.J. Parysek „Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna” Wydawnictwo Naukowe Bogunki, Poznań, s.35

Walorem strategii jest stabilna i realistyczna postawa myślenia o przyszłości gminy do zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań i rozwoju. Dobrą stroną jej jest kreatywny proces wyboru i hierarchizacji celów rozwojowych o dalekosiężnych skutkach. Stanowi podstawę do efektywnego spożytkowania ograniczonych własnych środków finansowych i rzeczowych, a także do działań promocyjnych gminy oraz pozyskiwania środków finansowych (krajowych i zagranicznych) na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych.<sup>8</sup>

Zadaniem strategii jest stworzenie postaw do sprawnego, skutecznego i efektywnego zarządzania gminą przez jej władze, tak w dłuższym, jak i w krótkim horyzoncie czasu, w tym koordynowaniu i zapewnieniu zgodności działań bieżących z perspektywicznego.

Strategia ta przygotowuje władze samorządowe do działań w sytuacji niepewności i ryzyka, wynikających ze zmieniających się uwarunkowań rozwojowych. Może też stwarzać warunki do przełamywania barier rozwojowych i eliminować czy minimalizować różnorodne konflikty pojawiające się w toku rozwoju gminy. I na pewno strategia rozwoju przydatna będzie do promocji gminy i stymulowania rozwoju lokalnej gospodarki.

Opracowanie strategii rozwoju gminy obejmuje realizację następujących przedsięwzięć:

- Na początku opracowuje się diagnozę dotychczasowego rozwoju i aktualnego stanu systemu społeczno ekonomicznego pod względem ekonomicznym, społecznym i ekologicznym na tle uwarunkowań zewnętrznych ( regionalnych i pozaregionalnych ) .
- Po drugie przeprowadza się analizę strategiczną typu SWOT dla głównych obszarów strategicznych.
- Po trzecie identyfikuje się główne problemy rozwojowe w postaci tzw. drzewa problemów.
- Po czwarte przekształca się drzewo problemów w hierarchię celów rozwojowych obejmujących misję i cele strategiczne.
- Po piąte określa się działania programowe służące realizacji celów strategicznych.

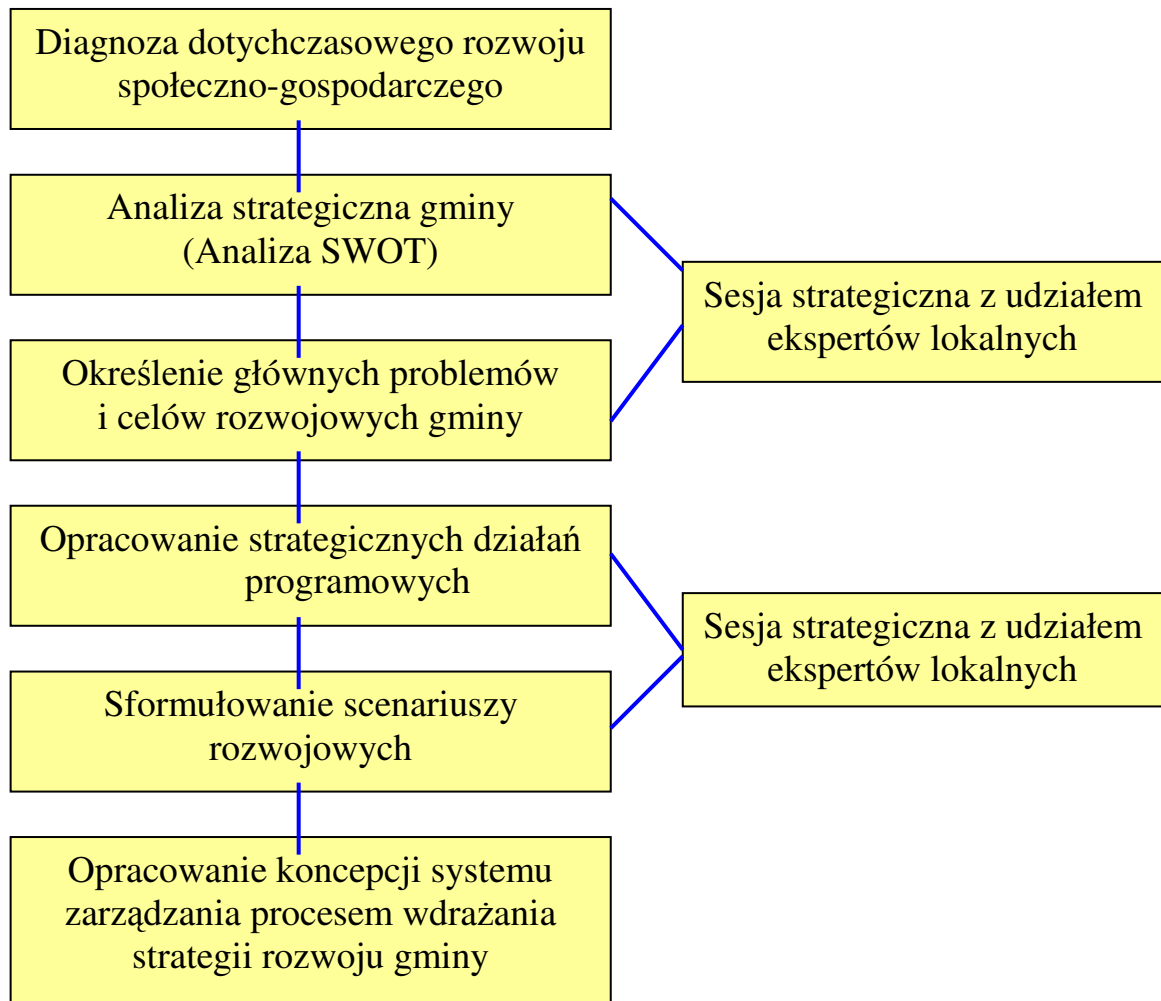
---

<sup>7</sup> Z. Dąbrowski „Polityka i strategie rozwoju społeczno-gospodarczego”, AE Poznań 1993, s.7



- Po szóste formuje się wariantowe scenariusze realizacji celów rozwojowych.
- W ostatnim przedsięwzięciu opracowuje się koncepcję systemu zarządzania, które jest procesem wdrażania strategii rozwoju.

Rysunek 1. Schemat realizacji strategii rozwoju



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strategii rozwoju innych gmin.

Niezależnie od ujęcia, w jakim przedstawiamy pojęcie strategia wiąże się ono z celowym działaniem mającym za zadanie realizację długofalowych celów danego podmiotu.

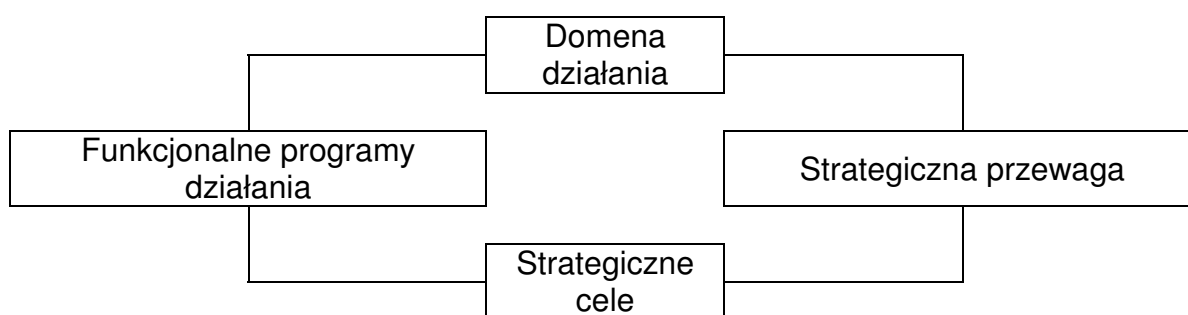
<sup>8</sup> E.Wysocka, J.Koziński, J.Małosiewicz; "Strategia rozwoju w planowaniu terytorialnym", Biuletyn KPZR, zeszyt 146, Warszawa.

Przenosząc pojęcie strategii na płaszczyznę rozwoju lokalnego J.Parysek ujmuje ją jako sposób osiągnięcia założonych celów poprzez planowanie rozwoju, sterowanie nim oraz realizację podejmowanych w tym celu zadań.<sup>9</sup>

Podobnie inne pozycje literaturowe określają strategię za istotną cechą rozwoju oznaczającą specyficzny dla danej sytuacji celowy sposób działania podmiotu wobec zmiennych okoliczności oraz innych podmiotów opartych na różnych opcjach i wartościach kierunkowych.<sup>10</sup>

A.Koźmiński wyróżnił cztery elementy składowe strategii (rys.2)

Rysunek 2. Model strategii.



Źródło: K.Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1993

- Domena działania – określa, komu i gdzie dany podmiot ma oferować swoje wyroby bądź usługi, czyli to do czego został stworzony
- Strategiczna przewaga – to inaczej silna strona firmy, czyli coś, co należy rozwijać.
- Cele strategiczne – mówią o tym, co podmiot chce osiągnąć, spełniają rolę kontrolną w procesie osiągnięcia sukcesu.
- Strategiczne programy – to przełożenie teoretycznych koncepcji na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, mają one trzy aspekty: łączą zarządzanie bieżące ze strategiczną przyszłością, zakładają, że nie ma stanów idealnych oraz obejmują całość funkcjonowania firmy zakładając przygotowanie cząstkowych programów działania.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Zeszyt naukowy nr 273, „Wybrane strategie rozwoju miast”, AE Poznań 1999, s.7

<sup>10</sup> Praca zbiorowa, S.Bogdziński, W.Maik, A.Potoczek, „Polityka rozwoju regionalnego i lokalnego w okresie transformacji systemowej.” Wydawnictwo M.Kopernika, Toruń 1995, s.104

<sup>11</sup> A.Koźmiński, P.Piotrowski, „Zarządzanie-teoria i praktyka”, PWN Warszawa 1997, s.50-51

Trafność budowy strategii rozwoju zależy od określenia misji, wyboru i hierarchizacji celów. Określenie misji danego podmiotu, czyli sprecyzowanie roli, jaką ma odgrywać w otoczeniu jest sprawą wyjściową do formułowania celów podmiotu. Jeżeli misja będzie jasna i zrozumiała, łatwiej będzie na jej podstawie ustalić jej sposób realizacji, czyli sformułować cel. Misja gminy określa ideę i ogólny kierunek jej rozwoju oraz pośrednio dziedziny, którymi gmina powinna się zajmować. Powinna być sformułowana w kategoriach służenia społeczeństwu i pomnażania korzyści.<sup>12</sup>

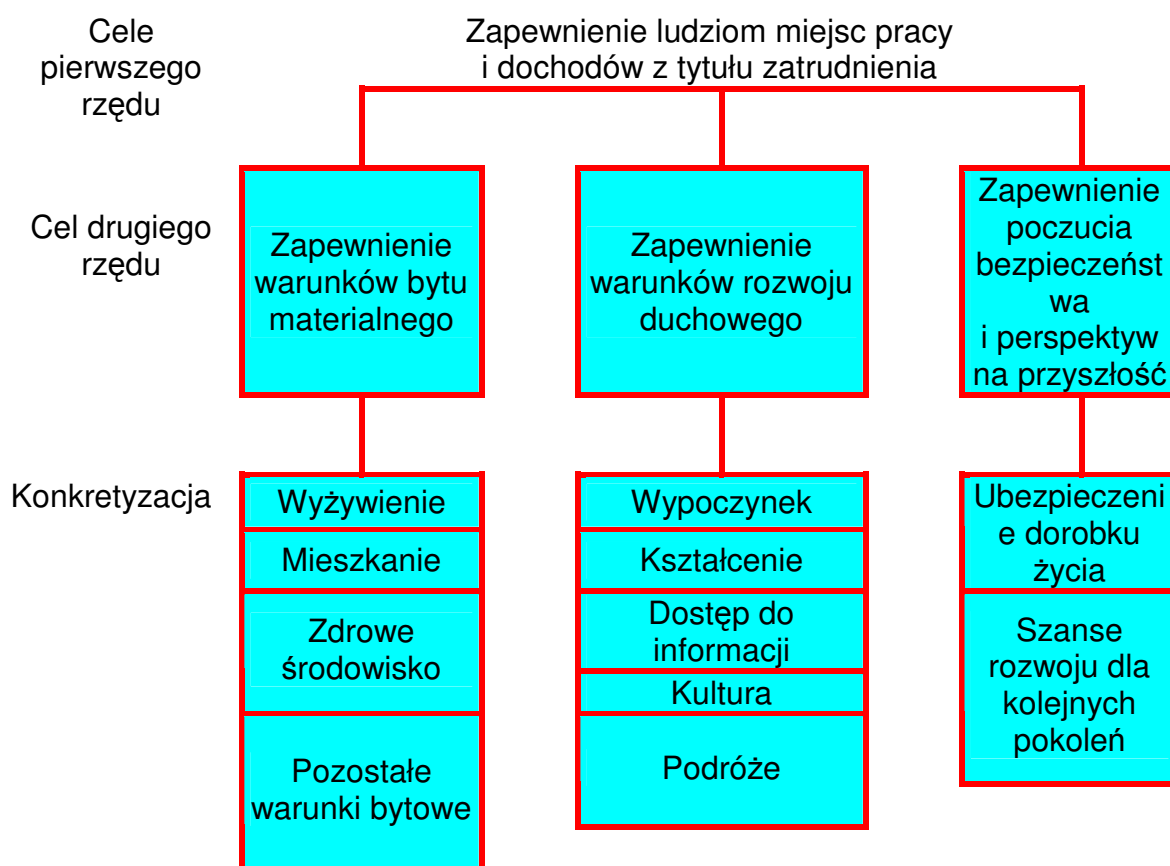
Każda jednostka stawia przed sobą cel, do którego realizacji będzie dążyć. Cele organizacji stanowią zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności. Cele rozumiane jako zbiory konkretnych zamierzeń mają układ hierarchiczny. Są wśród nich zamierzenia długofalowe, kosztowe, szczególnie ważne dla przyszłego rozwoju firmy. Określa się je mianem celów strategicznych. W literaturze ekonomicznej brakuje jasności i ostrych wyróżnień dotyczących wyodrębnienia celów strategicznych, bowiem nie wszystkie mogą być podnoszone do rangi tychże celów. Awansują tylko te cele, które zmieniają dotychczasowy istniejący stan rzeczy mający na uwadze przezwyciężenie barier i wnoszenie zasadniczych zmian. Cele rozwoju lokalnego w sferze społeczno-gospodarczej powinny przede wszystkim uwzględniać dążenia i oczekiwania społeczności lokalnej. Wybór tych celów wiąże się z potrzebami społeczności nie tylko w skali lokalnej, ale również w aspekcie całego kraju. Określenie podstawowych potrzeb ludności nie sprawia większych problemów, natomiast znacznie trudniejsze jest ustalanie celów rozwoju uwzględniających kategorię jakości życia jednocześnie mając na uwadze racjonalność gospodarowania.<sup>13</sup>

Cele strategiczne są celami instrumentalnymi, które wyznaczają pole konkretnych zadań i przedsięwzięć, czyli celów różnego rzędu i taktycznych i operacyjnych. W stosunku do tych celów, cele strategiczne zajmują hierarchicznie ważną pozycję i mają pewien zakres autonomii. Aby uwidocznić hierarchizację celu należy sformułować drzewo celów, przez wskazanie celu pierwszego rzędu (nadrzędnego), a następnie celów niższych rzędów (rys. 3).

---

<sup>12</sup> E.Nowińska „Strategia rozwoju gminy na przykładzie gmin przygranicznych”, AE Poznań 1997, s.79.

Rysunek 3. Drzewo celów rozwoju gminy.



Źródło L.Wojtasiewicz, „Restrukturyzacja gospodarki wielkopolski w ramach gospodarki europejskiej. Regiony w Europie.”Polityka EWG. Zgromadzenie regionów i jego członkowie, AE, Poznań 1991, s.60.

Należy zacząć od celu strategicznego, który ma ogólny charakter i wyraża się w zapewnieniu ludziom odpowiedniego poziomu życia i szans rozwoju na przyszłość<sup>14</sup>:

- 1) zapewnienie ludziom pracy i dochodów pozwalających na odpowiedni poziom życia,
- 2) zapewnienie warunków bytu materialnego (wyżywienie, mieszkanie i przebywanie w środowisku nie szkodzącym zdrowiu),
- 3) zapewnienie warunków rozwoju duchowego w tym możliwości wypoczynku, kształcenia, dostępu do informacji, obcowania z kulturą i rozrywką,
- 4) zapewnienie bezpieczeństwa i perspektyw na przyszłość.

<sup>13</sup> S.Bogdziński, „Lokalna polityka gospodarcza”, Wydawnictwo Uniwersytetu M.Kopernika, Toruń 1994, s.10.

<sup>14</sup> E.Nowiński, Strategia ..., op.cit., s.79.

Cele te są uniwersalne i uniwersalna wydaje się ich hierarchizacja.

Trzeba tu podkreślić, że hierarchizacja celów winna odbyć się na podstawie przeprowadzonej analizy z uwzględnieniem warunków otoczenia, warunków finansowych gminy, itp.

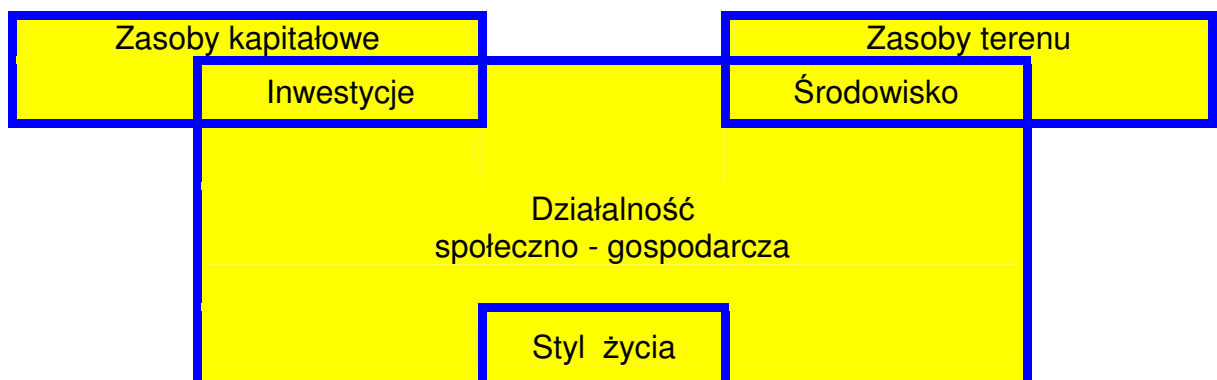
## 1.2. Uwarunkowania, czynniki oraz bariery rozwoju lokalnego.

Proces restrukturyzacji regionalnej i lokalnej ma liczne uwarunkowania w procesie zmian, należy się liczyć z dwoma ważnymi aspektami obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej:

- 1) proces zmian będzie dokonywał się w warunkach coraz większego włączenia gospodarki kraju do gospodarki światowej. Oznacza to, że do rozwoju regionalnego i lokalnego należy podchodzić w odmienny sposób ze względu na niepewność gospodarowania wskutek zmienności rynków.
- 2) Przebieg procesu przekształceń zależy od czynnika ludzkiego, podejścia do zmian wyrażających się w motywacji do zmian, warunkach sytuacyjnych i szansach wprowadzenia zmian, mobilności przestrzennej i społeczno-zawodowej jednostki, itp<sup>15</sup>.

Każda jednostka terytorialna określa warunki rozwoju, które można określić w trzech zasadniczych sferach tj. sfera środowiska, gospodarki i społeczeństwa (rys.4)

Rysunek 4. Zasoby dyspozycyjne gminy



<sup>15</sup> Praca zbiorowa, S.Bogdziński, W.Maik, A.Potoczek, op.cit., s.75,

## Zasoby ludzkie

Źródło: wg. J.Paryska, „Budowa planu zagospodarowania przestrzennego gminy” (1990)

Dynamika i kierunki zależą w dużym stopniu od realizacji potrzeb i możliwości jednostki lokalnej oraz od stopnia zbieżności strategii rozwoju z istniejącymi warunkami. Podstawowe znaczenie ma możliwość wykorzystania posiadanych warunków, czyli przekształcenia warunków rozwoju w czynniki oraz uzupełnienia warunków brakujących i pokonanie tym samym barier rozwoju<sup>16</sup>.

Można wskazać wiele czynników rozwoju. Do podstawowych zalicza się:

- 1) Potrzeby mieszkańców,
- 2) Zasoby i walory lokalnego środowiska,
- 3) Zainwestowanie infrastrukturalne,
- 4) Poziom kultury i oświaty społeczności lokalnej,
- 5) Istniejący potencjał gospodarczy, naukowy, techniczny i kadrowy,
- 6) Sprzyjające inicjatywom lokalnym i rozwojowi lokalnemu przepisy prawa,
- 7) Aktywna społeczność lokalna i przychylne nastawienie władz lokalnych do podejmowanych inicjatyw.

Można wskazać czynniki, które będą określać skalę i kierunki rozwoju szczególnie silnie w aktualnie istniejącej sytuacji społeczno-gospodarczej z podziałem na możliwości i potrzeby.

Tabela 1. Czynniki rozwoju lokalnego w Polsce

Wyszczególnienie	Czynniki		
	Przyrodnicze	Społeczne	Ekonomiczne

<sup>16</sup> J.J.Parysek, „Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna”, op.cit, s.102-103

Potrzeby	<p>Poprawa stanu środowiska,</p> <p>Aktywna polityka ekologiczna,</p> <p>Ochrona zasobów przyrody,</p> <p>Racjonalne wykorzystanie zasobów wodnych</p>	<p>Podniesienie ogólnego poziomu życia,</p> <p>Rozwiązanie problemów mieszkaniowych,</p> <p>Rozwój cywilizacyjno-kulturalny,</p> <p>Przekwalifikowanie i doskonalenie zawodowe</p> <p>Rozwiązanie problemów bezrobocia</p>	<p>Tworzenie nowych miejsc pracy,</p> <p>Wykorzystanie posiadanego majątku,</p> <p>Podniesienie poziomu rozwoju gospodarczego,</p> <p>Rozwój przedsiębiorczości,</p> <p>Stabilizacja gospodarki</p>
Możliwości	<p>Zasoby surowców mineralnych,</p> <p>Surowce rolnicze i leśne,</p> <p>Tereny wymagające zagospodarowania,</p> <p>Walory krajobrazowe i klimatyczne</p>	<p>Struktury samorządu terytorialnego,</p> <p>Aktywność zawodowa ludzi,</p> <p>Znaczny potencjał demograficzny,</p> <p>Dość wysoki poziom wykształcenia ludności,</p> <p>Tradycje kultury ludowej</p>	<p>Rynkowy model gospodarki,</p> <p>Istniejąca baza produkcyjna,</p> <p>Niewykorzystany majątek trwały</p> <p>Rozwijające się placówki otoczenia biznesu,</p> <p>Możliwość rozwoju międzynarodowej kooperacji</p>

Źródło: J.J. Parysek „Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna” Wydawnictwo Naukowe Bogunki, Poznań, 1996, s.40

Rozwój gminy podlega wpływom czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Do warunków zewnętrznych zaliczyć należy politykę gospodarczą państwa i wiążącą się z nią politykę rozwoju regionalnego. Duże znaczenie ma: polityka społeczna, ogólnopaństwowe podstawy kształcenia życia społeczeństwa, sytuacja w kraju i układzie międzynarodowym oraz struktura eksportu i importu.

Czynniki wewnętrzne tkwią w samym układzie lokalnym, ich możliwości rozwojowe zależą w dużym stopniu od posiadanych przez jednostkę zasobów. Liczy się także ich jakość, dostęp i efektywność wykorzystania oraz dopasowanie

ich do ogólnej strategii rozwoju<sup>17</sup>. Czasami w opracowaniach czynniki rozwoju są dzielone na trzy grupy. Łączone są czynniki ekonomiczne i przyrodnicze. Tworzą one grupę czynników ekonomiczno – środowiskowo - przestrzennych.

A jako trzecia do podziału jest wprowadzona grupa czynników polityczno – ustrojowych zawierająca zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne, tj. charakter władzy – ustrój, zakres kompetencji- uprawnień władzy różnych szczebli, sposób sprawowania władzy, relacje: władza – społeczeństwo, stopień akceptacji władzy przez społeczeństwo.

Powyższe czynniki mogą stymulować rozwój lokalny lub też mogą go hamować. Uwarunkowanie zewnętrzne np. mniejsze lub większe kompetencje władzy lokalnej do dysponowania środkami prawnymi, ekonomicznymi na zachowanie podmiotów gospodarczych, wykorzystanie potencjału zasobu gospodarczego, korzystanie z warunków przyrodniczo – przestrzennych będą w dużym stopniu wpływać na proces rozwoju. Bardzo ważne są też ekonomiczne uwarunkowania wkładów lokalnych, bowiem skromna samodzielność finansowa, niedostatek środków wpływają hamująco na rozwój<sup>18</sup>.

Czynniki ekonomiczno – przestrzenne środowiskowo racjonalnie wykorzystywane stworzą większą szansą rozwoju, bowiem dobre jakościowo środowisko zachęca do inwestowania i osiedlania się. Te czynniki mają istotne znaczenie dla utrzymywania potencjału siły roboczej, kadr wysoko wykwalifikowanych, inwestorów<sup>19</sup>.

Brak takich czynników potraktować można jako ograniczenie rozwoju lokalnego. Szczególnie silnie jako bariery rozwoju oddziaływać mogą: niedorozwój infrastruktury, dewastacje środowiska, niedorozwój mieszkalnictwa, itp.

W dużej mierze do hamowania rozwoju lokalnego przyczyniają się również takie czynniki jak:

- niechęć do reform, brak motywacji do działania, brak inicjatywy i przedsiębiorczości,
- brak jasno określonych kompetencji i zadań układu terytorialnego,

---

<sup>17</sup> S.Bogdziński, „Lokalna polityka gospodarcza”, op.cit.,s.19-20

<sup>18</sup> Tamże, op.cit., s.19-20

<sup>19</sup> Tamże s. 23-24



- brak sprawnego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami władzy,
- słabość w funkcjonowaniu władz lokalnych,
- dysproporcje struktury funkcjonalno – przestrzennej układów lokalnych
- degradacja środowiska przyrodniczego<sup>20</sup>.

Potrzeby rozwoju to dążenie do zapewnienia określonego poziomu życia ludności lub odpowiedniego tempa wzrostu, a bardzo często konieczność likwidacji zaniedbań i niedociągnięć, które niekorzystnie wyróżniają gminę w świetle przyjętych standardów bądź stanowią dla miejscowego społeczeństwa dotkliwą uciążliwość.

Reasumując dla rozwoju gospodarki lokalnej niezbędne jest istnienie rozwiniętych struktur demograficznych, społecznych, fizycznych, instytucjonalnych i informacyjnych, które rozwój ten będą kreować, uzasadniać, wspierać i realizować.

### 1.3. Przedmiot i podmiot strategii – Gmina jako przedmiot strategii

O przedmiocie strategii decyduje ich potencjał, położenie i stosunek do bliższego i dalszego otoczenia, przeważające funkcje oraz predyspozycje rozwoju.

Atutem małych miast i gmin wiejskich jest możliwość rozwiązywania elementarnych problemów życia mieszkańców, połączona z małą samodzielnością w pokonywaniu problemów wyższego rzędu.

Zasadniczym elementem charakterystyki przedmiotu strategii na poziomie gminnym jest profil gospodarczy, oceniany z punktu widzenia rynku, uzależniony przede wszystkim od form produkcji takich jak eksploatacja surowców, przemysł przetwórczy, przemysł produktów finalnych itd. Dotychczasowa klasyfikacja przemysłu uwzględniająca strukturę gałęziowo-branżową, musi zostać zweryfikowana. Biorąc pod uwagę wymagania rynku zbytu i konkurencyjności, istotniejszym kryterium okaże się zdolność eksportowa, popyt na rynku krajowym, i potrzeby specjalne państwa.

---

<sup>20</sup> Tamże s. 27-28

Wypadkową długotrwałych procesów historycznych, zmian geopolitycznych, migracje ludności, oraz procesów uprzemysłowienia i urbanizacji jest wyraźnie zróżnicowany poziom rozwoju cywilizacyjnego poszczególnych gmin.

Pozycją startową do realizacji strategii rozwoju, a równocześnie wykładnią dążeń są szeroko pojęte i dobrze rozumiane aspiracje społeczności lokalnej.<sup>21</sup>

Gmina jako podmiot strategii.

Gmina jest samodzielnym podmiotem strategii, co wynika z jej konstytucyjnych uprawnień jako jednostki samorządu terytorialnego. Mieszkańcy gminy tworzą wspólnotę samorządową. Gmina wykonuje zadania publiczne gminy w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Posiada osobowość prawną zapewniającą jej ochronę sądową. Gmina może tworzyć jednostki pomocnicze.

Ustawa o samorządzie terytorialnym z dnia 8 marca 1990 r. z jej nowelizacją określa zadania własne gminy, które obejmują wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym dotyczące zaspokajania potrzeb wspólnoty.

Najważniejsze z nich to: ład przestrzenny, gospodarka terenami, ochrona środowiska, gminna sieć drogowa, wodociągi, zaopatrzenie w wodę, kanalizacja, utrzymywanie czystości, unieszkodliwianie odpadów, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, oświata podstawowa i gimnazjalna, komunalne budownictwo mieszkaniowe, kultura i zieleń komunalna.

Gminie przysługuje prawo stanowienia przepisów powszechnie obowiązujących na jej obszarze. Prowadzi ona samodzielną gospodarkę finansową na podstawie budżetu.

Dochodami gminy są podatki lokalne, opłaty i wpływy z własnego majątku, a także subwencja ogólna z budżetu państwa. Na dochody gminy mogą składać się również dotacje celowe, wpływy z opodatkowania się mieszkańców, darowizny i inne środki.

W celu wykonywania zadań publicznych przekraczających możliwości gminy, może ona współtworzyć międzygminne związki, porozumienia celowe lub inne formy związków komunalnych przybierających skalę międzygminne lub regionalną.

---

<sup>21</sup> E.Wysocka, J.Koziński- „Strategie rozwoju województw i gmin- teoria i praktyka”, wyd. Zachodnie Centrum Organizacyjne, Warszawa 1998.

Relacje między władzą, a obywatelem określa w sposób istotny skala gminy, a także możliwości wpływania poszczególnych mieszkańców na własne warunki życia. W małych miastach i gminach wiejskich jako podmiot strategii wyróżnia bezpośredni kontakt i często osobiste relacje władzy z obywatelem. Oznacza to podejście silniej zindywidualizowane, a zarazem większą jednoznaczność i zhierarchizowanie zadań. Obywatel, zwłaszcza gdy w gminie wiejskiej, dysponując własną ziemią, domem, miejscem pracy i środkami finansowymi, może w znacznym stopniu bezpośrednio wpływać na zaspokajanie potrzeb i poprawę swoich warunków życia. Aktywne uczestnictwo w realizacji przedsięwzięć daje jemu i jego najbliższemu otoczeniu natychmiastowo odczuwalne efekty.

Organy władzy samorządowej odpowiedzialne za kompleksowy rozwój w skali lokalnej stanowią także podmiot tworzenia i realizacji strategii czyli ogólnego programowania, definiowania i realizacji celów oraz instrumentów sterowania rozwojem. Z punktu widzenia bezpośrednich działań kształtujących tempo i kierunki rozwoju gminy ważna jest kwestia wyboru danych środków. Najczęściej posiadane środki zabezpieczają jedynie realizację zadań bieżących, a przedsięwzięcia są bardzo ograniczone. Działania o pośrednim charakterze wpływu na rozwój gospodarczy obejmują ogół przedsięwzięć ukierunkowanych na sterowanie decyzjami istniejących, samodzielnych jednostek gospodarczych w kierunku zgodnym z preferencjami wynikającymi z celów strategicznych gminy oraz ukierunkowanych na stworzenie warunków przyciągających nowe podmioty gospodarcze. Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego przez władze samorządowe podlega wielu ograniczeniom, a skuteczność działania zależy od kilku warunków.

Podstawowym i bezwzględnie koniecznym warunkiem odegrania znaczącej roli w regulacji procesów rozwojowych jest wypracowanie odpowiedniego programu działania podporządkowanego celom realizującym ogólną wizję rozwoju społeczno-gospodarczego gminy.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> T.Kudłacz, „Programowanie rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym” AE Kraków 1993, s.8-9

#### 1.4. Proces sporządzania planu strategicznego.

Sporządzanie planu jest przedsięwzięciem dość skomplikowanym, które należy bardzo dokładnie zaprojektować, dlatego też powinno się:

- a) określić cel sporządzenia planu,
- b) rozstrzygnąć problem funkcji programu,
- c) ustalić minimum niezbędnych informacji :
  - diagnostycznych
  - prognostycznych
  - argumentacyjnych
- d) rozstrzygnąć wstępne słabe i mocne strony gminy,
- e) ustalić główne części programu
- f) poszczególnym fragmentom przypisać odpowiednie zespoły robocze.<sup>23</sup>

Prace związane z budową powinny odbywać się równolegle na trzech wzajemnie powiązanych płaszczyznach: merytorycznej, metodycznej i organizacyjnej. Sam proces budowy strategii rozwoju gminy należy podzielić na poszczególne etapy, które będą składały się z szeregu etapów cząstkowych.

Można tu wyszczególnić następujące fazy:<sup>24</sup>

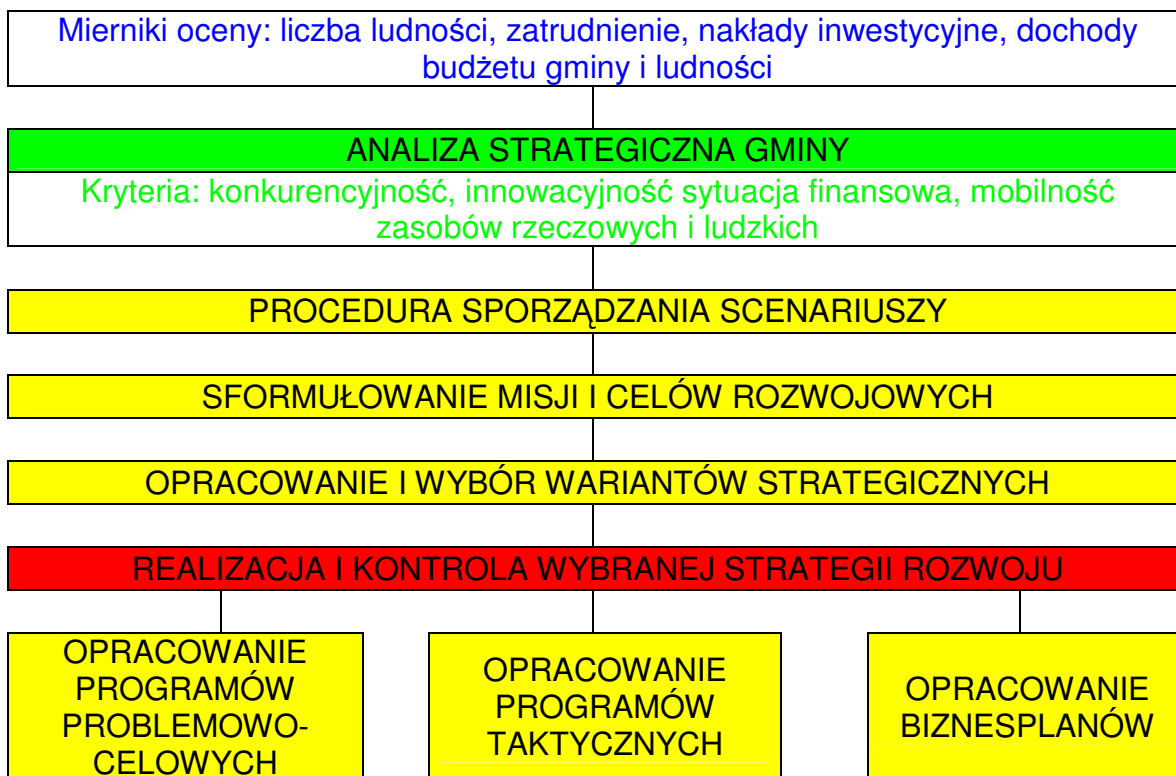
- 1) diagnoza stanu istniejącego oraz diagnoza otoczenia- powinna być wieloaspektowa i uwzględniać możliwie najdokładniej analizę gospodarczą gminy,
- 2) analiza strategiczna gminy- polega na analizie szans i zagrożeń według różnych kryteriów,
- 3) procedura sporządzania scenariuszy- mają one na celu skazanie możliwości, które mogą w przyszłości determinować rozwój gminy,
- 4) formułowanie misji i celów rozwojowych,
- 5) opracowanie, ocena i wybór wariantów strategicznych,
- 6) opracowanie planu strategicznego z podziałem na szczegółowe projekty,
- 7) określenie sposobu i instrumentów realizacji celów oraz kontroli.

Rysunek 5. Etapy procesu budowy strategii rozwoju gminy.

<b>DIAGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNEJ GMINY I OTOCZENIA</b>
Kryteria oceny: otwartość, innowacyjność, mobilność i konkurencyjność

<sup>23</sup> Tamże, s.37.

<sup>24</sup> E.Nowińska, „Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych”, AE Poznań 1997, s.79.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie E.Nowińska, op.cit., s.51.

Na diagnozę stanu istniejącego składają się następujące elementy:

- 1) Położenie geograficzne i zasoby naturalne. Analiza zasobów naturalnych powinna wskazać rozmiary, jakość, stopień skażenia oraz degradację środowiska.
- 2) Potencjał społeczno-demograficzny – należy go rozpatrywać w przekroju wiekowym, płciowym oraz zawodowym.
- 3) Infrastruktura techniczna i społeczna – dotyczy zaopatrzenia w gaz, energię, wodę, łączność, poziom nauczania, pomoc społeczną itp.
- 4) Potencjał gospodarczy – powinien zawierać informacje ilościowe jak liczbę podmiotów gospodarczych, klasyfikację podmiotowo gospodarczych ze względu na różne kryteria podziału, rolnictwo, usługi.
- 5) Stopień skażenia i degradacja środowiska.
- 6) Sytuacja finansowa – dostarcza informacje do opracowania planów, o przesuwaniu środków finansowych, kształtowaniu i modyfikacji lokalnych systemów finansowych, o działaniu różnych podmiotów w tym władz lokalnych, itp.

- 7) Inne elementy istotne dla rozwoju lokalnego – poziom cen dóbr i usług, poziom płac, ceny gruntów, otoczenie biznesu.

Następnym etapem budowy strategii jest analiza SWOT czyli słabych i silnych stron oraz szansy zagrożeń. Powinna ujmować te czynniki, które w istotny sposób wpływają na dalszy rozwój gminy.

Scenariusze są następnym krokiem po dokonaniu analizy strategicznej. Trafność procesu programowania rozwoju lokalnego zależy także od określenia misji i celów rozwojowych. Po sformułowaniu listy celów należy opracować warianty strategiczne na podstawie analizy SWOT (przygotowawcze, ofensywne, defensywne). Wybór wariantów strategii powinien być poprzedzony opinią mieszkańców, a także fachowców z danej dziedziny. Obrona strategii dotyczy działań długookresowych co powoduje niepewność przyszłych ustaleń. Dlatego przewidziana jest ciągła aktualizacja i weryfikacja w drodze systematycznych analiz procesów zmian. Stworzyć należy bazę danych, opracować relację, formułować oceny i programować przeobrażenie gminy.<sup>25</sup> Właściwe potraktowanie podmiotów strategii jest warunkiem powodzenia.

---

<sup>25</sup> E.Nowińska, „Strategia ...”, op.cit.,s.82-89.

## ROZDZIAŁ 2.

### Charakterystyka rozwoju Gminy Czempień.

#### 2. Charakterystyka i diagnoza dotychczasowego rozwoju Gminy Czempień.

##### 2.1. Rys historyczny.

Nazwa Czempień pochodzi od nazwiska Kmiecego Czempa. W roku 1403 jest pewna wzmianka de oppido Czampino w księgach ziemskich kościańskich (Terrestres Cost), a w księgach ziemskich poznańskich występuje w roku 1410 Jan Czepinski.

W tych samych księgach, czyli w zapisach majątków w grodzie poznańskim jest w roku 1434 podany Czempień równolegle obok Piechanina (Pyechnyno opp. alias Czampin); z tego wynika, że Piechanin – wieś pod Czempiniem do dziś dnia istniejąca, starsza jest od Czempiniu, gdyż na pierwszym miejscu jest wymieniona.

Od 1446 roku Czempień figuruje jako miasto, gdyż zapis w księgach ziemskich poznańskich brzmi: „opp Czampyn cum willa Pyechempo.”. Tak więc na podstawie tych zapisów można stwierdzić, iż powstanie miasta Czempinia sięga I połowy XV wieku.<sup>26</sup>

Na terenie obecnego miasta w XIVw. znajdowały się 2 osady: Wielki Piechynin (wzmianka w 1387) i Borówko. Piechynin Wielki czyli Piechanin i Piechlin prawa miejskie otrzymał w 1401 roku. Przez prawie 50 lat nazywany był także zamiennie Czempiniem. Dopiero w drugiej połowie XVw. zwyciężyła ostatnia nazwa, Piechanin zaś jako nazwa zaczął dotyczyć wioski podczempińskiej, przekształcając się w Piechanin. Dobra czempińskie często zmieniały właścicieli. Najdłużej utrzymali się tu Szoldrscy (lata 1601 do 1835). W roku 1835 majątek został przejęty przez rząd pruski.

Miasteczko w XVIw. utrzymywało się częściowo z piwowarstwa i sprzedaży wódek. Funkcjonowało wtedy 8 karczm. Dwa młyny zaspokajały miejscowe potrzeby. Czempień ucierpiał w czasie pierwszego najazdu szwedzkiego w poł. XVIIw. Poważnie wyludnił się na przełomie XVII i XVIIIw. co spowodowały zarazy i przemarsz wojsk. W 1769r. konfederaci barscy stoczyli tu bój z kozakami carskimi.

---

<sup>26</sup> Ks. Franciszek Ruszczyński, „Historia Czempinia” P-ń nakładem autora czcionkami drukarni dziennika poznańskiego 1923, s.1

W 1793 r. spis pruski wykazał, że miasteczko liczyło zaledwie 608 mieszkańców, w tym 357 Polaków, 158 Żydów i 93 Niemców. 22 mieszczan trudniło się wówczas tkaniem płótna, 20 wyrobem butów i 8 stolarką. W 1825 r. w Borówku (dziś przedmieście) powstała szkoła parafialna, na jej utrzymanie łożył częściowo właściciel majątku. W 1840r. powstał tu duży warsztat kotlarski. W tym samym mniej więcej czasie uruchomiono wytwórnię cykorii i mleczarnię. Ożywił się handel zbożem, mąką, żywcem. W 1848 r. to zajęcie uprawiało 39 handlarzy i 4 kupców. Funkcjonowało w miasteczku 14 szynków i 4 gospody.

Polskie mieszczaństwo ujawniło swój patriotyzm w 1848 r. Powstał Komitet Narodowy złożony z 19 reprezentantów, w tym 7 szewców czempinińskich (w oddziałach kosynierskich nie brakowało czempiniaków). W czasie powstania wielkopolskiego czempiniacy wzięli udział w walkach na froncie wolsztyńskim. Lata międzywojenne nie przyniosły żadnych zmian społecznych. 60% ziemi należało do 10 rodzin (w tym 3 niemieckich). Największymi obszarnikami byli: Karol Delhaes (Borówko Stare, Piechanin i Piotrkowie - 1.322 ha), Żółtowscy (Jarogniewice, Zadory - 1.949 ha). Miasteczko w tym czasie spełniało usługi dla okolicznych wsi, mając nadmiar rąk do pracy (ponad 100 bezrobotnych). Sytuację ówczesną w tym miasteczku w latach trzydziestych przedstawiała jego mieszkanka Jolanta Brzezińska w tomiku opowiadań „Nieznajomi” napisanych gwara południowo-wielkopolską.

Z Czempinia i okolicy godni pamięć są 3 bohaterowie: (I poł. XXw.) Tadeusz Matuszewski, Marian Karol Modrzejewski i Florian Marciniak.

Tadeusz Matuszewski urodził się w 1874 roku jako syn organisty w Czempiniu. Z zawodu stolarz. Współorganizator „Gazety Ludowej” w 1904r. i czasopisma związkowego „Oświata” w Śremie, działacz Rady Robotniczo-Żołnierskiej w Poznaniu w 1918r. Dwukrotnie był posłem na sejm. W 1936r. przeszedł na emeryturę. Zmarł w 1944r.

Marian Karol Modrzejewski - urodzony w 1894r. w Czempiniu, z zawodu drogerzysta. Na początku I wojny światowej uciekł do Galicji, by nie służyć w wojsku pruskim. W 1916r. na terenie Poznania prowadził tajny werbunek do legionów, za co został aresztowany i wcielony do wojska pruskiego. Z frontu zachodniego uciekł do legionów. W 1918 r. znalazł się w Ostrowie Wlkp. gdzie tworzył I pułk piechoty. Zwolniony z wojska w 1923r. pracował jako drogerzysta. Tuż przed II wojną pracował w wywiadzie. W roku 1939 przedostał się na teren



Rumunii, gdzie dostał się w ręce Gestapo, które osadziło go w więzieniach Torgau i Doessel. W 1946 roku wrócił do kraju i osiadł na Dolnym Śląsku. W Łądku Zdroju prowadził pensjonat. Zmarł w 1960 r.

Florian Marciniak - urodzony w 1915r. w Gorzycach z wykształcenia prawnik, pracował w Banku Związku Spółek Zarobkowych. Działacz harcerski; w Pogotowiu Harcerskim w Warszawie 27 września 1939 r. został wybrany Naczelnikiem Harcerzy. Twórca „Szarych Szeregów”. Brał udział o odbiciu więźniów pod arsenalem (26 III 1943r.). 6 maja 1943 r. został aresztowany. Został zamordowany 21 lutego 1944r. w Gross Rosen.

Po II wojnie światowej czempiniacy znaleźli zatrudnienie w nowopowstałych miejscowych zakładach pracy. Znaczna jednak ich część dojeżdża do zakładów pracy w Poznaniu i Kościanie, od lat sześćdziesiątych również do Odlewni Żeliwa w Śremie.

W latach siedemdziesiątych w gminie było czynnych 18 placówek kulturalnych nie przejawiających jednak większej aktywności. Kino dysponowało 154 miejscami. Znajdowała się również Biblioteka Publiczna. W zakresie twórczości kulturalnej wyróżniała się przede wszystkim młodzież szkolna, której prace malarskie zdobyły wysokie uznanie i międzynarodowe nagrody. Wysoki poziom sztuki wycinkarskiej wykazał nauczyciel Czesław Przygodzki. Nie można tu pominąć wspomnianej Jolanty Brzezińskiej, autorki zbioru opowiadań, stanowiącego cenny przyczynek do polskiego językoznawstwa. Dużą renomę uzyskały organizowane corocznie w Głębinie Starym jesienne spotkania dudziarzy wielkopolskich<sup>27</sup>.

## 2.2. Zasięg terytorialny i sytuacja gospodarcza gminy.

Gmina Czempin położona jest w odległości 15km od Kościana i 35km od Poznania w powiecie Kościańskim.

Atutem gminy jest bliskie i dogodne usytuowanie w odniesieniu do projektowanej autostrady A2 Berlin-Poznań-Moskwa. Przez gminę przebiegają ważne szlaki komunikacyjne, w tym linia kolejowa Poznań-Wrocław i droga międzynarodowa nr 5 z Gdańska przez Poznań, Wrocław do Pragi.

Powierzchnia gminy 142,5km<sup>2</sup>. gmina składa się z miasta i 22 sołectw. Liczna mieszkańców gminy wynosi 11341 osób. W tym w mieście 5091.

Gmina Czempień ma charakter głównie rolniczy. Dominuje tu rolnictwo indywidualne. Gospodaruje też Rolnicza Korporacja Spółdzielcza oraz Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin – Oddział Borowo. Ośrodek ten prowadzi badania nad uprawą roślin oleistych, w tym maku niskomorficznego. Grunty po byłych PGR przejęła Agencja Nieruchomości Rolnych. Rozwinięte jest też sadownictwo. W produkcji zwierzęcej przeważa hodowla trzody chlewnej oraz bydła. Wyniki produkcji roślinnej i zwierzęcej są zdecydowanie wyższe od przeciętnych kraju.

Produkcja użytków rolnych w gminie zajmuje powierzchnię 11.800ha.

Tabela 2. Struktura gruntów – gmina Czempień

Wyszczególnienie	Ogółem ha	Użytki rolne	Lasy	Grunty zurbanizowane i zabudowane	Grunty pod wodami	Nieuzyci	Tereny różne
Gmina	13.917	11.537	1.761	519	4	66	30
%		82,91	12,67	3,72	0,02	0,47	0,21
Miasto	329	263	16	47	-	1	2
%		79,94	4,87	14,29	-	0,30	0,60
Razem	14.246	11.800	1.777	566	4	67	32
%		82,84	12,48	3,97	0,02	0,47	0,22

Źródło: dane z Urzędu Gminy Czempień – Referat Gruntów.

W strukturze zasiewów przeważają zboża – 75%, około 9,3% powierzchni buraki cukrowe, rzepak 3,6%, ziemniaki 4%.

Tabela 3. Gospodarstwa indywidualne w roku 2003 – Gmina Czempień.

Wielkość gospodarstw	Ilość
do 5ha	112
od 5 do 10ha	70
od 10 do 20ha	153
od 20 do 50ha	82
od 50 do 100ha	3
RSP	1
inne	3

Źródło: Dane statystyczne UG Czempień.

<sup>27</sup> Józef Pieprzyk, „Miasta i Gminy województwa poznańskiego, P-ń, Wielkopolskie Towarzystwo Kulturalne, 1978, s. 21.

Najwięcej gospodarstw rolnych znajduje się w przedziale od 20-50ha. W świetle wejścia Polski do Unii Europejskiej rolnictwo czempiańskie zostało postawione przed faktem dostosowania swoich gospodarstw do wymogów unijnych. W grę wchodzi olbrzymie kwoty pieniężne. Wielu naszych rolników nie jest w stanie podołać stawianym wymogom. Fakt ten jest bardzo niepokojący. Brak miejsc pracy na rynku, a także trudności w utrzymaniu się z nierentownego gospodarstwa stawia rolników w bardzo ciężkiej sytuacji.

Podsumowując należy stwierdzić, że część gospodarstw dąży do utrzymania kilku kierunków produkcji, co jest uwarunkowane niepewną sytuacją na rynku zbytu oraz tym, że kondycja finansowa gospodarstw pogarsza się. Część z nich zbliża się do granicy płynności finansowej - dotyczy to głównie gospodarstw o mniejszym potencjale produkcyjnym, a w szczególności utrzymującym się wyłącznie z produkcji rolnej.

Na terenie miasta i gminy na dzień 1.01.2001 działalność gospodarczą prowadziło na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej 504 podmioty gospodarcze.

Struktura prowadzonej działalności gospodarczej w roku 2001 przedstawiała się następująco:

▪ Placówki handlowe	113
▪ Placówki gastronomiczne	19
▪ Produkcja wyrobów przemysłowych	15
▪ Produkcja wyrobów spożywczych	7
▪ Sadownictwo	15
▪ Usługi transportowe	12
▪ Zakłady produkcyjno-usługowe	10
▪ Inne	200

Wykaz ilości przedsiębiorców w roku 2003 kształtował się w sposób następujący:

Tabela 4. Ewidencja działalności gospodarczej – UG Czempiań

	Wpis	Skreślenie	Zawieszenie
Budownictwo	168	87	8
Gastronomia	59	31	1
Handel	350	178	8
Handel okrężny	148	65	5
Informatyczne	7	4	0

Prod.-usługowe	46	29	2
Pozost. usługi materialne	44	16	1
Produkcja wyrobów	65	32	2
Transport	77	42	1
Usługi niematerialne	103	41	2
Usługi przemysłowe	118	578	34
Łączna ilość przedsiębiorców	1185		

Źródło: opracowanie własne - dane UG Czempień.

Analizując powyższe dane można stwierdzić, że liczba przedsiębiorców na rynku rośnie, co rokuje większą ilość miejsc pracy, świadczy także o wzmożonej przedsiębiorczości mieszkańców gminy.

Na terenie miasta znajdują się oddziały Powszechnej Kasy Oszczędnościowej BP oraz oddział Banku Spółdzielczego z Ponieca.

Długość dróg gminnych wynosi 70,70km w tym utwardzonych o długości 11km. Szkielet układu drogowego gminy stanowią drogi:

Tabela 5. Drogi w gminie Czempień

drogi krajowe	8,20km
drogi wojewódzkie	14,48km
drogi powiatowe	67,80km
drogi gminne	70,70km

Źródło: Dane uzyskane z Zarządu Dróg Krajowych w Lesznie, Zarządu Dróg Wojewódzkich w Kościanie i Zarządu Dróg Powiatowych w Kościanie.

Komunikacja PKS - główne kierunki: Poznań, Śrem, Kościan oraz komunikacja PKP Poznań-Wrocław.

Gospodarka odpadami w gminie jest uregulowana. Wysypisko odpadów komunalnych obsługujące gminę Czempień jest zlokalizowane w Srocku Małym (powiat Poznański), w gminie Stęszew, przy trasie Poznań-Leszno. Składowisko zlokalizowane jest w poźwirowym wyrobisku w obrębie kompleksu leśnego Nadleśnictwo Konstantynowo.

Decyzję o lokalizacji wysypiska śmieci wydano w 1982r. W roku 1999 zakończyła się budowa nowej kwatery. Ma ono powierzchnię dwóch hektarów i pojemność 210000m<sup>3</sup>. wysypisko śmieci w Srocku Małym spełnia normy

obowiązujące w krajach Unii Europejskiej. Gospodarka odpadami prowadzona jest w oparciu o ustawę „o utrzymaniu porządku i czystości w gminach”. Część odpadów dowożonych podlega segregacji.

Planowana jest inwestycja – Centrum Zagospodarowania Odpadów w Piotrowie poprzez powołany związek międzygminny złożony z 11 samorządów – w tym gminy Czempień.

### 2.3. Ludność, jej struktura i rynek pracy.

Miasto i gmina Czempień liczy 11341 mieszkańców. Ponad 55% mieszkańców gminy to osoby mieszkające na wsi, a kobiety stanowią 51,2% wszystkich mieszkańców gminy. Analizując dynamikę rozwoju ludności gminy Czempień można zauważyć, że została ona w ostatnich latach zahamowana. Niewielkie zróżnicowania nie wykazują tendencji wzrostowych, liczba ludności od roku 2002 na terenie wsi uległa zmniejszeniu (tabela 5).

Tabela 6. Liczba ludności gminy Czempień w latach 2002-2004

	2002	2003	2004
Miasto	5093	5102	5091
Wieś	6319	6267	6250
Razem	11412	11369	11341

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych referatu spraw obywatelskich gminy Czempień, 2004r.

Tabela 7. Przekrój statystyczny gminy Czempień – dane UG Czempień

	2002	2003
Powierzchnia gminy	142,30km <sup>2</sup>	
Ludność	11412	11369
W tym mężczyźni	5093	5102
Urodzenia żywe	94	122
W tym dziewczynki	42	67
Zgodny ogółem	122	111
W tym kobiety	58	53
Dochód budżetu gminy ogółem	12514368	13285034
Dochód na 1 mieszkańca	1101	1168,50

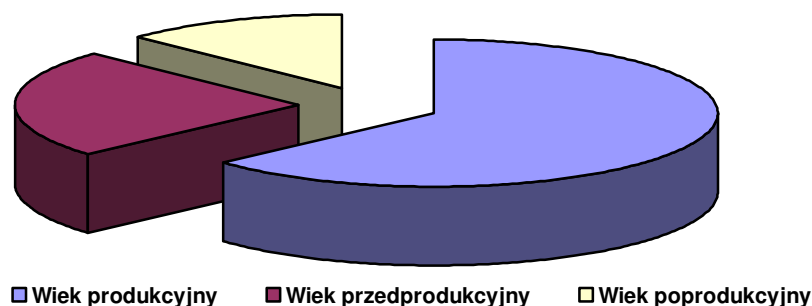
Źródło: opracowanie własne - dane UG Czempień.

Wzrost lub spadek liczby ludności może być spowodowany ruchem naturalnym czy migracyjnym ludności. Rozmiary migracji zależą przede wszystkim od tego, w jakim stopniu możliwości znalezienia miejsca pracy pokrywają się z podażą pracy. Można przypuszczać, że rozmiary migracji ze wsi do miast będą większe biorąc pod uwagę obecny stan rolnictwa, rozwój techniczny, konkurencję w produkcji rolnej. Przy rozpatrzeniu potencjału demograficznego danej populacji istotne jest poznanie relacji płci i wieku. Struktura ogółu ludności gminy według płci wykazuje nadwyżkę kobiet nad mężczyznami (kobiety 51,2%). W pewnych przedziałach wiekowych następują jednak nadwyżki mężczyzn – od 18 do 60 lat (wiek produkcyjny), w grupie wiekowej od 0-17 (wiek przedprodukcyjny) następuje zrównoważenie obu płci, natomiast powyżej 60 roku życia następuje wyraźna i znaczna, bo aż 53,5% przewaga kobiet. W porównaniu z poprzednim dziesięcioleciem można zaobserwować zmiany w strukturze wieku. Zmniejszyła się liczba urodzeń i obniża się udział dzieci i młodzieży w wieku od 0-17 lat. Spadek dzietności trwający od 1986r. został spowodowany głównie przez trzy czynniki:

- 1) psychiczne i emocjonalne oddziaływanie zmian w otoczeniu spowodowanych przez reformy gospodarcze i ustrojowe w Polsce,
- 2) powstanie nowych warunków stwarzających młodzieży nowe możliwości działania (wyjazdy za granicę, różne formy handlu, itp.),
- 3) również przejmowanie wzorów, stylu życia krajów wysokorozwiniętych (samodzielność materialna, kariera zawodowa, uświadomienie seksualne, itp.).

Zwiększa się natomiast liczba osób wkraczających w wiek produkcyjny w związku poprzednim wyżem demograficznym lat osiemdziesiątych. Wg danych statystycznych liczebność tej grupy wynosi 63,3%.

Rysunek 6. Podział ludności na grupy ekonomiczne.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UG Czempień, 2003

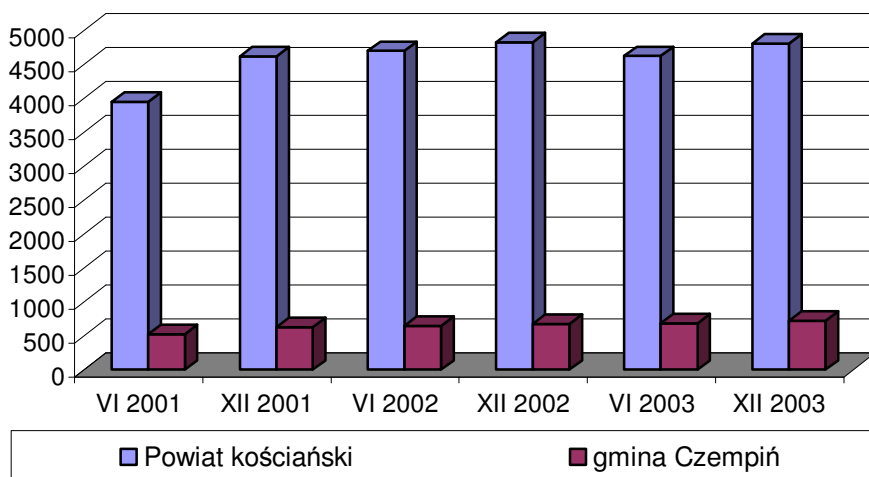
Struktura społeczno-zawodowa ludności jest wynikiem rozwoju ekonomicznego danego regionu. Ważnym czynnikiem, który powoduje zmiany w tej strukturze, to zmiany proporcji osób pracujących w rolnictwie i poza nim.

W dzisiejszym otoczeniu można zauważyć:

- spadek liczby pracujących w rolnictwie,
- wzrost liczby pracujących w sferze poza produkcją,
- spadek liczby pracujących w przemyśle,
- wzrost liczby osób utrzymujących się z niezarobkowego źródła utrzymania (renty, emerytury, świadczenia społeczne).

Powyższe problemy wynikają z przemian gospodarczych jakie miały miejsce w Polsce po 1989r. Najbardziej negatywnym skutkiem tych przemian jest zjawisko bezrobocia. Stanowi ono jeden z najpilniejszych problemów do rozwiązania w gminie.

Rysunek 7. Bezrobocie w gminie Czempień.



Źródło: Powiatowe Biuro Pracy – Kościan. Opracowanie własne.

#### 2.4. Zamierzenia inwestycyjne

Do roku 2006 niezbędne jest wybudowanie gimnazjum gminnego, które zapewni godne warunki nauki dla młodzieży i pracy dla nauczycieli.

W planach perspektywicznych ujęta jest również dalsza rozbudowa kanalizacji, budowa sali gimnastycznej przy budynku nowego gimnazjum oraz urządzenie i budowa dróg gminnych, których długość na dzień dzisiejszy wynosi ok. 10 kilometrów.

Przewidziane jest również zagospodarowanie terenów pod rekreację przy ulicy Sokolniczej.

Gmina ma bardzo wiele potrzeb. W każdej dziedzinie życia są one ogromne. Jednak ze względu na duże zadłużenie (55% na dzień 31.12.2003r.) zamierzony czas realizacji inwestycji ulegnie wydłużeniu.



## ROZDZIAŁ 3. Proces budowy strategii Gminy Czempień

### 3. Analiza SWOT

Klasycznym narzędziem stosowanym od wielu lat w analizie strategicznej jest zestawienie mocnych i słabych stron analizowanego przedmiotu (w tym przypadku gminy) oraz określenie jego szans i zagrożeń rozwojowych. Przyjęta metoda (nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: strengths, weaknesses, opportunities, threats)<sup>28</sup>.

Punktem wyjścia w procesie określenia celów strategicznych jest odpowiedź na trzy podstawowe pytania:

1. Czym jest gmina dziś?
2. Czym powinna być w przyszłości, jaką mamy wizję jej funkcjonowania?
3. Jaka powinna być droga dojścia do pożądanego przyszłego stanu, jakie rozwiązanie musimy wybrać?

Rozpatrzenie to co może i (lub) powinno wystąpić w przyszłości wymaga konkretnej wiedzy o tym co dzieje się dziś, rozumienia gminy w jej obecnym kształcie.

Zbudowanie planu strategicznego gminy jest rzeczą konieczną i bardzo ważną dla jej dalszego rozwoju. Oczekiwanie na korzystniejsze okoliczności zewnętrzne oraz uzależnienie od nich dalszych działań i decyzji byłoby błędem. Trzeba bowiem szukać zwiększenia efektywności gospodarowania i poprawy warunków życia mieszkańców gminy nawet w takich sytuacjach, gdy zewnętrzne warunki działania nie ulegają korzystnym zmianom. Zakładać należy jedynie, że szanse i zagrożenia mogą się zwiększyć lub zmniejszyć i w miarę możliwości tendencje te w planie uwzględnić. Żeby dokonać zmian w infrastrukturze potrzeba kilku lat, a jest to sektor o zasadniczym znaczeniu z punktu widzenia nowych inwestycji gospodarczych, ochrony środowiska. Przemiany kulturowe, zmiany wzorców postępowania, przyjętych hierarchii w systemie wartości – dokonują się jeszcze wolniej. Zatem plan rozwoju gminy musi uwzględnić kilku, a nawet

---

<sup>28</sup> A.K.Koźmiński, W.Piotrowski, Zarządzanie – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN Sp. z o.o., Warszawa 1994.

kilkunastoletni okres czasu, natomiast w jego ramach ustala się hierarchię poszczególnych celów i program jego realizacji na okres najbliższych lat.

Opracowany plan rozwoju powinien być tworem plastycznym, dającym się łatwo przystosować do zachodzących zmian w związku z czym powinien być aktualizowany i modyfikowany i w rezultacie nie może być dokumentem zamkniętym.

Ważny jest zatem monitoring i stała kontrola.

Analiza SWOT polega na określeniu silnych i słabych stron gminy. Obejmuje pełen zakres problematyki. Analizę SWOT przeprowadza się na całym obszarze do którego należą poszczególne sfery:

- środowisko przyrodniczo-kulturowe,
- społeczeństwo i infrastruktura społeczna,
- gospodarka,
- turystyka,
- infrastruktura techniczna,
- zarządzanie gminą.

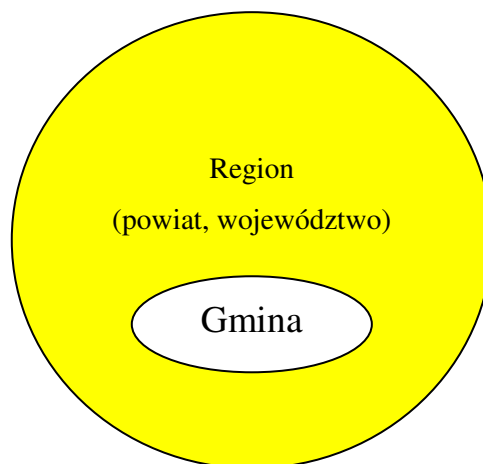
### 3.1. Słabe i mocne strony w analizie SWOT Gminy Czempień

Zakres diagnozy dla gminy Czempień jest analiza zebranych materiałów, przeprowadzoną według grup tematycznych, w ramach których zbierano informacje. Diagnoza dotyczy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju gminy i ma na celu rozpoznanie silnych i słabych stron lokalnej gospodarki oraz określenia szans i zagrożeń jakie mogą wystąpić w otoczeniu.

Na analizę otoczenia zewnętrznego składają się dwa etapy:

- 1) otoczenie dalsze,
- 2) otoczenie bliższe

Rysunek 8. Gmina i jej otoczenie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.Kłosik „Planowanie strategii”, PWE Warszawa 1993, s. 102<sup>29</sup>.

Makrootoczenie gminy to zespół warunków, składających się na realia, w jakich gmina funkcjonuje. Nie jest ona przecież układem izolowanym, działa w dalszym układzie politycznym, prawnym, ekonomicznym, systemowym itp. Gmina wchodzi w skład systemu wyższego rzędu, takiego jak powiat, województwo i jeszcze wyższego rzędu, jakim jest kraj, a dalej otoczenie międzynarodowe.

Warunki tworzone przez makrootoczenie dla gminy SA jej dane, nie ma ona na ich kształtowanie bezpośredniego wpływu, ale musi znać zagrożenia i szanse, przewidywać je, starać się dostosować do warunków makrootoczenia.

Sprawy te wymagają rozpoznania systematycznego, konsekwentnego, długofalowego długofalowego ich rozpoznanie powinno zawierać wnioski, analizę, ocenę.

Najbliższym otoczeniem gminy jest region, w którym się ona znajduje. Można go określić jako:

- jednostkę administracyjną wynikającą z podziału terytorialnego kraju, w ramach której gmina posiadająca określone kompetencje, zadania, środki itp. funkcjonuje,
- lub jako obszar wyodrębniony pod względem gospodarczym, geograficznym, politycznym, itp., z którym gmina ma różne powiązania

ekonomiczne, społeczno-gospodarcze (przepływ towarów, kontakty międzyludzkie, przepływy finansowe, przepływy informacji itp.).

Określenie silnych i słabych stron oznacza wyznaczenie zbioru czynników ułatwiających – ułatwiających z jednej strony i utrudniających z – z drugiej pożądaną rozwój gminy.

Szanse i zagrożenia wynikają z zewnętrznych warunków sprzyjających bądź nie, lub ograniczających możliwości rozwoju.

W gminie Czempin skoncentrowałam się jedynie na ocenie wewnętrznych zasobów gminy, jej atutów i problemów, z definicji przyjmując istniejące zewnętrzne ograniczenia związane z położeniem geograficznym, obowiązującym w Polsce systemem legislacyjnym i poziomem rozwoju gospodarczego.

Analiza sytuacji w poszczególnych dziedzinach przedstawia się następująco:

#### INFRASTRUKTURA I WARUNKI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW

ATUTY	BRAKI, PROBLEMY
1. Położenie (aglomeracja poznańska)	1. Brak transportu podmiejskiego
2. Zwodociągowanie (miasto 99,9%, wieś 99,3%)	2. Brak kanalizacji poza obrębem miasta
3. Telefonizacja (miasto 1174 przyłączy, wieś 1172 przyłączy)	3. Drogi gminne – zły stan
4. Oczyszczalnia ścieków	4. Drogi powiatowe – zły stan
5. Duże nakłady na inwestycję oświatową	5. Brak obwodnicy miasta
6. Kanalizacja w toku (miasto 99%, wieś 40%)	6. Bariery architektoniczne w budynkach użyteczności publicznej
7. Segregacja śmieci	7. Słabe oznakowanie miasta
8. Gazyfikacja w toku	
9. Międzygminne wysypisko śmieci	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Gminy w Czempiniu.

Najbardziej dotkliwym problemem w sferze infrastruktury technicznej jest słaba jakość drogi wojewódzkiej 310, dróg powiatowych oraz krytyczny stan dróg gminnych, który rzutuje na zmniejszającą się przepustowość bezpieczeństwa tych dróg jak i wydłużenie transportu drogowego, szczególnie na

<sup>29</sup> J.J.Parysek, Rozwój..., op.cit., s. 102.

trasie Kawczyn-Śrem. Dodatkowym utrudnieniem jest brak transportu publicznego ułatwiającego mieszkańcom gminy dojazd do stolicy gminy i dalej do połączeń PKP Poznań-Wrocław, gdyż spora część mieszkańców pracuje poza terenem gminy.

Od czasu, gdy gazyfikacja przestała być zadaniem gminy jej postęp uległ wyraźnemu zahamowaniu i szczególnie na terenie miasta utrzymuje się duży stopień zapylenia.

Z drugiej strony w sferze infrastruktury wiele kwestii istotnych dla jakości życia mieszkańców zostało już rozwiązanych lub jest w trakcie rozwiązywania. Prawie wszystkie gospodarstwa domowe mają dostęp do sieci wodociągowej, w trakcie budowy pozostaje sieć kanalizacyjna, której budowa przeciągnie się znacznie w czasie, ze względu na brak gminnych środków na inwestycje i duże obciążenie kredytowe gminy (55% na XII.2003r.). Gmina posiada oczyszczalnię ścieków, o przepustowości docelowej 2100 m<sup>3</sup> na dobę. Na dzień dzisiejszy oczyszcza około 600m<sup>3</sup> na dobę.

W związku z brakiem kanalizacji poza miastem oczyszczalnia jest bardzo niedociążona, co w efekcie spowodowało znaczny wzrost kosztów oczyszczania 1m<sup>3</sup> ścieków. Wprowadzony jest system selekcji i zbiórki odpadów stałych, a wysypisko nowoczesne znajduje się na granicy gminy. W perspektywie ma powstać na bazie związku gminnego (11 gmin) Międzygminne Centrum Zagospodarowania Odpadów.

## ROZWÓJ GOSPODARCZY

ATUTY	BRAKI, PROBLEMY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktura (wodociągi, kanalizacja, telefony) sprzyjająca rozwojowi inwestycji</li> <li>2. Dobre położenie – niedaleko trasy A5</li> <li>3. Wzrost liczby ludności w wieku produkcyjnym</li> <li>4. Dobre warunki obsługi inwestorów - bank</li> <li>5. Szlak komunikacyjny PKP Poznań-Wrocław</li> <li>6. Działająca grupa producentów trzody chlewnej</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bezrobocie</li> <li>2. Brak gruntów gminnych pod inwestycje</li> <li>3. Brak zainteresowania w sektorach pozarolniczych na obszarze wiejskim</li> <li>4. Bardzo słabo rozwinięta baza agroturystyczna</li> <li>5. Rolnictwo – spory udział gospodarstw małych</li> <li>6. Brak dostatecznej promocji gospodarczej</li> <li>7. Ukryte bezrobocie agrarne</li> </ol>

7. Dobrze rozwinięte rolnictwo	8. Nie przybywa nowych miejsc pracy 9. Większość gminy to wioski popegeerowskie
--------------------------------	--

Gmina Czempień rozwija się bardzo powoli, na co wpływa typowo rolniczy charakter gminy. Część gminy to miejscowości popegeerowskie. W ostatnich 20 latach wiele zrobiono w zakresie rozwoju infrastruktury. W ostatnim okresie ulega zwiększeniu liczba osób prowadzących działalność gospodarczą. Nasilił się znacznie ruch budowlany oraz znacznie wzrosła samochodów osobowych.

Niestety występuje tu również niepokojące zjawisko społeczno-ekonomiczne związane z ogólną dekoniunkturą gospodarczą, czyli wzrost bezrobocia i ubożenie społeczeństwa. Tym większą konieczność w rozwoju ekonomicznym gminy wydaje się wykorzystanie jej naturalnych atutów związanych z położeniem geograficznym, na terenie aglomeracji poznańskiej, w bliskości dużego ośrodka gospodarczego i edukacyjnego oraz trasy A5.

<b>OŚWIATA, WYCHOWANIE, KULTURA, REKREACJA</b>
--

ATUTY	BRAKI, PROBLEMY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czempieńskie Centrum Kultury – wystawy, spotkania</li> <li>2. Biblioteka miejska i punkty biblioteczne na terenie gminy</li> <li>3. Czytelnictwo na stałym, wysokim poziomie</li> <li>4. Pracownie komputerowe w szkołach i dostęp do internetu</li> <li>5. Dobrze rozwinięta opieka przedszkolna</li> <li>6. Pismo lokalne</li> <li>7. Imprezy promujące gminę – Dni Ziemi Czempieńskiej, Mistrzostwa Motolotniowe</li> <li>8. Zespół pałacowy</li> <li>9. Szlaki turystyczne rowerowe</li> <li>10. Działalność UKS i kluby sportowe (Helios, LZS Głuchowo)</li> <li>11. Budowa nowego budynku gimnazjum</li> <li>12. Towarzystwo Śpiewacze – Chór „Harfa”</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duże nakłady środków gminy na oświatę – rosnące koszty utrzymania związane z malejącą liczbą uczniów</li> <li>2. Brak sali gimnastycznych</li> <li>3. Brak terenów spacerowych na terenie miasta Czempień</li> <li>4. Brak sali widowiskowej</li> <li>5. Małe zainteresowanie mieszkańców sprawami gminy</li> <li>6. Niedostatek obiektów sportowych</li> <li>7. Brak instytucji muzealnych</li> <li>8. Brak publikacji ukazujących historię gminy</li> <li>9. Brak punktu informacji turystycznej</li> <li>10. Brak strategii promocji gminy</li> <li>11. Brak otwartego kąpieliska</li> <li>12. Bardzo małe środki na zakup nowych książek do biblioteki</li> <li>13. Budynki oświatowe wymagają dużego nakładu finansowego na remont</li> <li>14. Słabo rozwinięta baza agroturystyczna</li> </ol>

	15. Bardzo duże koszty dowozu uczniów do gimnazjum (promień dowozu 16km, jedno gimnazjum w gminie)
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z Urzędu Gminy Czempień

Z analizy sytuacji w gminie wynika, że obecnie dbałość o oświatę i kulturę SA jednymi z priorytetowych działań władz samorządu. W ostatnim roku udział wydatków na oświatę w budżecie gminy jest znacznie większy, władze gminy starają się stworzyć dobre warunki w szkołach. Znana jest aktywność Czempieńskiego Centrum Kultury, Chóru Czempieńskiego „Harfa” i stowarzyszeń sportowych.

Wymienione wyżej silne strony gminy nie oznaczają, że w omawianych obszarach usług społecznych wszystko udaje się zrealizować. Wiele pozostaje do zrobienia w obszarze kultury, w zakresie rozwoju bazy i usług sportowych i rekreacyjnych jak i w dziedzinie oświaty. Szczególnie ważne jest w jak najkrótszym czasie wybudowanie gimnazjum, co spowoduje nieporównywalne polepszenie warunków nauki również w Szkole Podstawowej w Czempiniu, gdyż obecnie te dwie placówki pracują w jednym budynku.

#### ZDROWIE, POMOC SPOŁECZNA, BEZPIECZEŃSTWO PUBLICZNE

ATUTY	BRAKI, PROBLEMY
1. Dobry dostęp do medycznej opieki podstawowej	1. Małe bezpieczeństwo na drogach – wzmożony ruch, zły stan nawierzchni, brak chodników
2. Programy profilaktyczne	2. Wzrost liczby kradzieży
3. Świetlice socjoterapeutyczne	3. Wzrost liczby interwencji domowych
4. Dobry system oczyszczania miasta	4. Sygnalizowany brak poczucia bezpieczeństwa
5. Rozwinięty system zbierania i utylizacji padliny	5. Spadek liczby urodzeń, starzenie się społeczeństwa
6. Dobrze prowadzona akcja sprzątanie świata	6. Brak gabinetów stomatologicznych w szkołach
7. Bliskość dwóch szpitali obsługujących gminę	7. Wzrost liczby świadczeń w ośrodku opieki społecznej
8. Dobra współpraca jednostek w zakresie pomocy społecznej	8. Słabe wyposażenie policji
9. Działalność OSP – jednostka w krajowym systemie ratownictwa drogowego	9. Słaba działalność OSP – brak młodych aktywnych ludzi
10. Działalność Gminnej Komisji Rozwiązywania Problemów	10. Brak mieszkań socjalnych

Alkoholowych	11. System wspierania organizacji pozarządowych.
--------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UG Czempień.

W gminie dość dobrze rozwiązany jest problem podstawowej opieki medycznej i monitorowanie stanu zdrowia mieszkańców (Dwa NZOZy i filie). Na uwagę zasługuje bliskość dwóch szpitali, w których mieszkańcy mogą uzyskać świadczenie specjalistyczne.

Ze sprawozdania złożonego przez Powiatowego Komendanta Policji, że notuje się na terenie naszej gminy wysoki wskaźnik wykrywalności sprawców przestępstw. Nie oznacza to wyraźnego zwiększenia poczucia bezpieczeństwa. Odczuwalny kryzys ekonomiczny i wzrost bezrobocia powodują niemożliwe do zaspokojenia oczekiwania związane z przeciwdziałaniem patologiom społecznym czy zwiększeniem zakresu pomocy socjalnej np. budowy mieszkań socjalnych. Odczuwalny jest również brak opieki stomatologicznej dzieci w szkołach.

### 3.2. Obraz przyszłości

Ocena predyspozycji rozwoju gminy jest waloryzacja stanu istniejącego w kategoriach szans i zagrożeń.

Do zagrożeń w kategoriach ogólnych zaliczyć należy ograniczenia uniemożliwiające pożądane zmiany, wynikające ze złej sprawności funkcjonowania układów przestrzennych bądź infrastruktury technicznej oraz trudności w wykorzystaniu możliwości tkwiących w rezerwach materialnych i intelektualnych.

Niebezpieczne są dla gminy te czynniki hamujące tempo przeobrażeń, oddziałujące na całą jednostkę lub na jej istotne elementy oraz powstające zniekształcenia w zagospodarowaniu przestrzennym, powodujące zakłócenia w prawidłowym funkcjonowaniu układów osadniczych i w ich harmonijnym rozwoju.

Scenariusz zagrożeń ma charakter ostrzegawczy, wskazuje na konsekwencje obecnych tendencji rozwoju, podporządkowuje obraz przyszłości



dominującym cechom stanu istniejącego sygnalizując niebezpieczeństwa i zagrożenia wynikające z niepożądanego rozwoju sytuacji<sup>30</sup>.

#### Zagrożenia gminy Czempień.

W okolicach istnieje konkurencja ze strony bardziej rozwiniętych i atrakcyjnych turystycznie miejscowości. Na terenach sąsiednich jest silne tempo budownictwa mieszkaniowego i niski poziom infrastruktury technicznej, co musi wpłynąć na wzrost rywalizacji w otrzymywaniu środków pomocowych. Gmina położona jest w powiecie kościańskim i jej wysokie zadłużenie oraz perspektywa jego spłaty do roku 2011, znaczne zubożenie społeczeństwa oraz charakter typowo rolniczy w okresie, gdy rolnictwo przeżywa kryzys jest kolejnym minusem dla niej<sup>31</sup>.

Za szansę uznaje się położenie w stosunku do głównych tras komunikacyjnych drogowych i kolejowych. Kolejną szansą są symulatory psychospołeczne w postaci: ofert, stworzenie sprzyjających warunków – działanie bodźców dostępnych informacji. Jest to czynnik przyspieszający pożądane przeobrażenie, zasilanie w energię i informację, usprawnienia organizacji i zarządzania, a także otwarcie na pozytywne wpływy otoczenia.

Scenariusz szans opiera się na wykorzystaniu istniejących i potencjalnych możliwości rozwoju, a pożądany obraz przyszłości dominuje tu nad stanem istniejącym. Scenariusz ten ma charakter inspirujący i stymulujący<sup>32</sup>.

#### Szanse gminy Czempień.

Podstawową szansą rozwoju jest położenie, gdyż znajduje się blisko dużego ośrodka miejskiego, jakim jest Poznań. Leży w pobliżu szlaków komunikacyjnych (trasa A5 i linia kolejowa Poznań-Wrocław). Znajduje się w korzystnej strefie ekologicznej (brak zagrożeń ekologicznych).

---

<sup>30</sup> E.Wysocka, J.Kisiliński, Strategia rozwoju Województw i Gmin – teoria i praktyka, Wydawnictwo ZCO Warszawa – Zielona Góra.

<sup>31</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji z UG Czempień.

<sup>32</sup> E.Wysocka, J.Bobiński, T.Toporuszewski, M.Trojanek, Strategia rozwoju gmin i województw. Podstawy metodyczne, Wyd. ZCO Warszawa-Zielona Góra, 1996.

### 3.3. Problemy do rozwiązania

Następnym krokiem do opracowania strategii, uwzględniającym zasadę selektywnego podejścia do zagadnień rozwoju, jest identyfikacja podstawowych problemów. Problemy wynikają z jakości stanu zagospodarowania, stopnia równowagi pomiędzy sferą społeczną, ekologiczną i produkcyjną oraz zakresu samodzielności przedmiotu strategii.

Wychodząc z definicji problemu jako „zadania danego do rozwiązania lub trudnej do rozstrzygnięcia sprawy”<sup>33</sup> – zła jakość stanu zagospodarowania wymusza podjęcie działań zmierzających do likwidacji zaniedbań lub poprawy sytuacji. Nierównowaga pomiędzy sferami powoduje napięcie, konflikty odczuwane jako uciążliwości, które powinny być usunięte. Brak samodzielności wymusza działania wymagające wyjścia poza zakres własnych kompetencji i możliwości, co oznacza m.in. różne formy współpracy z sąsiednimi jednostkami.

Podstawowe problemy do rozwiązania to: niezadowalający stan infrastruktury technicznej, zła sytuacja społeczna gminy, bezrobocie, zły stan techniczny bazy oświatowej, niski wskaźnik przedsiębiorczości, zły stan ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstw pracujących na rzecz rolnictwa i gospodarstw rolnych, ciężka sytuacja ekonomiczna w sektorze rolnictwa oraz niedorozwój funkcji turystycznej gminy.

### 3.4. Kierunki zmian rozwoju

Podstawę określenia głównych celów i kierunków działania stanowi wizja przyszłości. Pełni ona funkcję stabilizatora przez określenie ram merytorycznych zapewniających spójność celów. Wizja wyraża dążenie władz i społeczeństwa w postaci obrazu przyszłości.

Punktem wyjścia do zarysowania wizji jest uchwycenie myśli przewodniej rozwoju gminy. Ta myśl przewodnia jest często traktowana jako „misja rozwoju”.

---

<sup>33</sup> R.Kachniare, Rzeczywistości i problemy przestrzennego zagospodarowania gmin, IGPIK Warszawa 1996, s. 24.

Misja Gminy Czempień to wizja nowoczesnego miasta i gminy, które sprosta wyzwaniom, jakie niesie przyszłość, a w szczególności przyjęcie Polski do Unii Europejskiej.

Misją Gminy Czempień, czyli celem dążeń wspólnoty samorządowej jest kreowanie zrównoważonego rozwoju gminy poprzez efektywne wykorzystanie zasobów lokalnych, stymulowanie przedsiębiorczości oraz podnoszenie atrakcyjności, stworzenie środowiska przyjaznego dla swoich mieszkańców oraz podniesienie poziomu ich życia do przeciętnego standardu europejskiego

Wizja przyszłości jest wyrazem wiary we własne siły i możliwości rozwoju mających swe źródło w świadomych szansach, jakie są możliwe do wykorzystania w długiej perspektywie i zagrożeniach, które należy przezwyciężyć.

Wizja kończy się efektami formułowanymi z wiara w ich osiągnięcie.

### 3.5. Cele strategii

Misja wskazuje jedynie najważniejsze wartości, istotne dla mieszkańców gminy Czempień u progu XXI wieku. Ich realizacja będzie się odbywała w ramach obszarów, które nazwano celami strategicznymi. Są one pochodną celów ogólnospołecznych, obejmujących przede wszystkim ochronę środowiska, warunki życia ludności i efektywności gospodarki. Cele rozwoju są konkretyzacją wizji. O ile wizja zawiera cele uniwersalne i ogólne, to cele strategiczne odnoszą się do konkretnej rzeczywistości, z którą aktualnie mamy do czynienia. Cel w kategoriach strategicznych jest rozumiany jako kierunek działania. Cele strategii powinny być ogólnopodmiotowe i ponadpodziałowe łącząc dążenia i konkretne działania wszystkich uczestników życia społecznego i gospodarczego. Ich ilość powinna być ograniczona, chroniąc je w ten sposób przed dewaluacją. Cele powinny być spójne, a ich hierarchia wskazywać na preferencje. Cele podzielić można na strategiczne i operacyjne wiążąc je z horyzontem czasu ich realizacji. Te drugie mają charakter wtórny w stosunku do celów strategicznych, są ich rozpinaniem. Ich cechą jest krótki horyzont czasu. Natomiast cele strategiczne powinny utrzymywać podział na duże podstawowe kategorie, tj. utrzymanie stanu

posiadania, otwarcie na przyszłość, a także muszą być przestrzegane przez pryzmat trzech sfer życia, tj., społecznej, ekologicznej i gospodarczej<sup>34</sup>.

Gmina Czempień posiada pięć głównych celów strategicznych:

1. Osiągnięcie wysokiego poziomu jakości i dostępności do infrastruktury technicznej,
2. Osiągnięcie wysokiego stopnia dostępu do urządzeń infrastruktury społecznej,
3. Podniesienie poziomu aktywności gospodarczej,
4. Ochrona wartości przyrodniczo-kulturowych,
5. Podniesienie poziomu rozwoju turystyki i agroturystyki.

---

<sup>34</sup> E.Wysocka, J.Konilicz, Strategia rozwoju województw i gmin – teoria i praktyka, Wyd. ZCO Warszawa-Zielona Góra, 1990.

## ROZDZIAŁ 4. Perspektywy rozwoju Gminy Czempień

### 4. Strategia rozwoju gminy Czempień

#### 4.1. Strategia działania

Wizja jest jedynie odzwierciedleniem dążeń i ambicji związanych z posiadaną wizją gminy w przyszłości, podczas gdy cele strategiczne wskazują pożądane kierunki rozwoju. W programach strategicznych, w których wyodrębnione zostają najważniejsze obszary działania proponuje się sposoby realizacji tych działań. Natomiast wdrożenie programów odbywa się w drodze wyboru i realizacji konkretnych projektów. W ten sposób w cyklu rozwoju strategicznego wszystkie działania, a w szczególności te związane z poprawą warunków technicznych i organizacyjnych życia podporządkowane są osiągnięciu celów strategicznych, a tym samym statusu określonego w wizji.

Wyboru celów strategicznych jak i hierarchizacji problemów dokonano na podstawie analizy najpilniejszych potrzeb gminy. Ponadto przy formułowaniu celów strategicznych kierowano się wskazaniem zawartymi w dokumencie Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego dla Gminy Czempień z roku 1999.

Z kolei realizacja niektórych programów i projektów z zakresu wspierania rozwoju infrastruktury (drogi i transport) stanie się wsparciem dla realizacji celów strategii rozwoju Województwa Wielkopolskiego.

Szczegółowe uzasadnienie wyboru powyższych celów jest następujące:

<b>Cel strategiczny Nr1</b>
-----------------------------

Rozwój przestrzenny i ochrona zasobów środowiska naturalnego
--

Ład przestrzenny oraz zachowanie wartości przyrodniczych i kulturowych mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju społecznego i ekonomicznego każdej społeczności lokalnej. Decyduje o tym stan gospodarki przestrzennej oraz polityka przestrzenna prowadzona przez władze gminy. Rola władz gminy we wdrażaniu zasad równoważnego rozwoju może być kluczowa. Powinna się przejawiać nie

tylko w należytej trosce o ochronę systemów przyrodniczych (terenów leśnych i rolnych) oraz ekosystemów przestrzennych, ale na świadomym realizowaniu ekologicznej polityki infrastrukturalnej, transportowej, czy lokalizacji związanej z budownictwem mieszkaniowych i gospodarczym.

Dbłość o prawidłowy kierunek planowania przestrzennego w gminie Czemiń polegać powinna na wypełnianiu zaleceń wspomnianego Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego, kontynuowaniu inwestycji z zakresu gospodarki wodno-ściekowej jak i programach prawidłowej gospodarki odpadami, rozwoju mieszkalnictwa, czy podnoszeniu estetyki i funkcjonalności gminy dla mieszkańców i przyjezdnych.

<p>Cel strategiczny Nr 2 Rozwój gospodarczy</p>
---

Celem nadrzędnym długofalowego rozwoju gospodarczego w gminie Czemiń jest rozwój specjalistycznego rolnictwa, nowoczesnego i zdolnego do konkurencji z rolnictwem krajów Unii Europejskiej oraz rozwój nieuciążliwych usług i drobnego przemysłu. Finansowanie konkretnych przedsięwzięć gospodarczych nie jest zadaniem własnym gminy. Dlatego powodzenie realizacji tego celu zależy będzie w dużym stopniu od możliwości zainwestowania prywatnego kapitału (głównie rolników indywidualnych) i stworzenia wsparcia organizacyjnego, a także kredytowego dla małych i średnich przedsiębiorców.

Czemiń jest wielkopolską gminą rolniczą z dużym potencjałem agrarnym i tradycją efektywnego gospodarowania. Potrzeby zmieniającego się rynku i koniunktura gospodarcza wskazują, iż rozwój przedsiębiorczości powinien uwzględnić w dużej mierze tworzenie poza rolniczych miejsc pracy. Głównie taki kierunek rozwoju oraz programy wsparcia infrastrukturalnego dla gospodarki będą wspierane przez fundusze strukturalne.

Stwarzanie warunków dla efektywnych form gospodarowania następować będzie między innymi poprzez rozwój infrastruktury technicznej, promocję gruntów oraz rozwój małej przedsiębiorczości.

Wyżej wymienione działania są zgodne z polityką urzędową i regionalną w zakresie rozwoju gospodarczego. Przede wszystkim jednak opierają się na

mocnych stronach gminy Czempień, aktualnych szansach i możliwościach rozwojowych uwarunkowanym korzystnym położeniem przy trasie krajowej i istniejącym potencjale ludzkim.

**Cel strategiczny Nr 3**  
**Zapewnienie dobrych warunków rozwoju społecznego**

U progu XXIw. potrzeby małych społeczności miast i gmin sięgają dużo dalej niż zapewnienie zadowalających „technicznych” warunków życia. Coraz bardziej cenionymi wartościami są: zapewnienie swobodnego dostępu do dobrej jakości usług publicznych, bezpieczeństwa a także możliwości indywidualnego rozwoju w tym uczestnictwa w kulturze. Skala oczekiwań w zakresie rozwoju usług oświatowych, zdrowotnych, czy socjalnych jest wobec samorządu przeważnie znacznie większa niż możliwości ich zaspokojenia. Wydatki oświatowe w wielu gminach przekraczają ponad 50% całkowitych wydatków budżetu i w zasadzie zawsze mogłyby być większe. Wysoki poziom kształcenia, nie odłącznie, bowiem związany jest z jednej strony z wyposażeniem w odpowiednią infrastrukturę oświatową a z drugiej ze zwiększeniem oferty usług. To samo dotyczy pomocy społecznej, bezpieczeństwa publicznego czy rozwoju kultury i rekreacji.

Samorządy zdają sobie sprawę z tego, że oczekiwania dotyczące realizacji potrzeb społecznych kierowane są obecnie w coraz mniejszym stopniu do władz państwowych a w coraz większym do władz lokalnych. Dlatego starają się sprostać tym potrzebom, między innymi poprzez szybkie reagowanie na pojawiające się zagrożenie, czy nowe możliwości rozwoju. Coraz częściej świadczenia społeczne oprócz działań ciągłych przybierają formy projektów kierowanych do wyselekcjonowanych, dobrze rozpoznanych środowisk lokalnych, nie rzadko realizowanych przy współpracy organizacji pozarządowych. Dzięki temu mogą być bardziej efektywne i dostosowane do realiów tych środowisk. Niżej przedstawiam tabelę głównych celów strategicznych oraz ich programów działania.

Tabela 8. Cele strategiczne i programy działania.

1. Zrównoważony rozwój przestrzenny i zasobów środowiska naturalnego	2. Rozwój gospodarczy	3. Zapewnienie warunków rozwoju s
---	-----------------------	-----------------------------------

prawa nków a w esie ruktury nalnej	1.2. Poprawa infrastruktury przestrzennej	2.1. Wsparcie rozwoju rolnictwa	2.2. Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości	2.3. Tworzenie warunków dla rozwoju usług turystycznych i rekreacyjnych	3.1. Program rozwoju szkolnictwa	3.2. Kultura i jej rozwój	3.3. Rekreacja i sport
lowa acyjnej	1.2.1. Modernizacja i budowa dróg lokalnych	2.1.1. Odbudowa systemów melioracyjnych na terenach wiejskich	2.2.1. Projekt wsparcia małej i średniej przedsiębiorczości.	2.3.1. Wytyczenie i oznakowanie szlaków turystycznych oraz ścieżek rowerowych.	3.1.1. Budowa budynku gimnazjum i sali sportowej.	3.2.1. Lokalne Centrum Kultury	3.3.1. Aktywizacja i psychofizyczny rozwój mieszkańców
acja w	1.2.2. Realizacja różnych form budownictwa mieszkaniowego	2.1.2. Edukacja rolników.	2.2.2. Pożyczki na usamodzielnienie gospodarcze	2.3.2. Opracowanie i wdrożenie programu promocji gminy.	3.1.2. Modernizacja bazy oświatowej.	3.2.2. Nowy lokal dla biblioteki publicznej	3.3.2. Modernizacja stadionu obiektów sportowych.
izacja enia w i na h h	1.2.3. Likwidacja barier architektonicznych w mieście	2.1.3. Zalesienia na terenach słabych rolniczo.			3.1.3. Modernizacja sieci szkół i dowozu uczniów.	3.2.3. Rozwój różnych form działalności	
oderni		2.1.4. Wsparcie gospodarstw ekologicznych i specjalistycznych zrzeszeń producenckich.			3.1.4. Wzbogacenie oferty edukacyjnej.		
ych							
ago- sieni							
ych							
ie							
n							
energii							

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.2. Systemy zarządzania procesem strategii rozwoju Gminy Czempień

Sformułowane cele strategiczne są podstawą do opracowania projektów realizacyjnych. Faza opracowania programów i projektów odbywa się na ogół



według określonego schematu. Klasyczny schemat obejmuje następujące elementy<sup>35</sup>.

- tło programu i projektu (podstawa informacji)
- cel ogólny i cele szczegółowe programu i projektu
- planowanie działania
- spodziewane rezultaty
- harmonogram realizacji
- zespół wykonawczy
- budżet.

Aby tę fazę wykonać, potrzebne jest określenie priorytetów przedsięwzięć zawartych i przyjętych w celach i programach strategicznych oraz określenie ich sekwencji czasowych. W tej fazie należy przygotować plan finansowych priorytetowych przedsięwzięć z uwzględnieniem środków rządowych, samorządowych, organizacji gospodarczych (publicznych i prywatnych), funduszy wsparcia dla Polski ze strony Unii Europejskiej.

Celem opracowania projektów dla celów strategicznych jest, aby na bazie tych planów podejmować decyzje zmierzające do realizacji konkretnych działań rozwojowych.

Wprowadzenie systemu planowania ma na celu skuteczne i efektywne zarządzanie finansami gminy. Na długoletnie planowanie finansów składają się takie działania jak:

- długoletnie prognozowanie przychodów i wydatków budżetu gminy.
- opracowanie budżetów zadaniowych (programów inwestycyjnych)
- wprowadzenie procesu hierarchizacji zadań inwestycyjnych
- planowe, okresowe określanie zdolności kredytowej gminy
- ocena kondycji finansowej gminy

Wśród wyżej wymienionych najważniejszą rolę z punktu widzenia strategii rozwoju gminy Czemiń ma opracowanie programów inwestycyjnych. Program inwestycyjny jest narzędziem wieloletniego planowania wykorzystywanym w celu określenia, które projekty inwestycyjne są potrzebne, a także koordynowaniu

---

<sup>35</sup> A. Strabyńska, Zarządzanie strategiczne, s. 306.

procesu finansowania, modernizacji oraz terminów prac, aby uzyskać maksymalne korzyści z nakładów inwestycyjnych.

Podstawowymi zaletami wprowadzenia wieloletniego planu finansowego jest: lepsze powiązanie wydatków inwestycyjnych z długookresowymi celami rozwoju (priorytetami rozwoju), ograniczenie strat finansowych i społecznych, długofalowa stabilność finansowa gmin, lepsza pozycja przetargowa w negocjacjach z instytucjami finansującymi działania inwestycyjne gmin.

Nieodłącznym elementem wdrażania strategii rozwoju jest ustalenie polityki zgodnej z założeniami i celami strategicznymi zawartymi w tejże strategii<sup>36</sup>.

Postuluje się, aby organ wykonawczy gminy wyznaczył osobę lub zespół osób, które zajmowałyby się kontrolą lub koordynowaniem procesu gromadzenia i analizy danych na temat zgłaszanych zapotrzebowań inwestycyjnych, przyszłych potrzeb i potencjalnych źródeł finansowania.

Należy stworzyć procedury inicjowania zadań, którymi osoba lub sztab mógłby się posługiwać. W ramach polityki inwestycyjnej odbywa się zarządzanie projektami (przedsięwzięciami).

Realizacja strategii rozwoju gminy Czempin wymaga powołania w ramach struktury urzędu Gminy stanowiska organizacyjnego, przy czym możliwe są trzy modele organizacyjne, które mogą być zastosowane w gminie:

Władze gminy mogą zatem:

- powołać wyspecjalizowane stanowisko organizacyjne zajmujące się wyłącznie zadaniami związanymi ze wspieraniem przedsiębiorczości, promocją gminy oraz pozyskiwaniem i obsługą inwestorów.
- nadać istniejącym komórkom dodatkowe zadanie z wspierania przedsiębiorczości,
- powołać koordynatora wspierania przedsiębiorczości i zatrudnić potrzebnych pracowników na zasadzie kontraktowej.

Stanowisko to powinno utrzymywać stałe kontakty z innymi instytucjami zaangażowanymi w rozwój lokalny, a także z podobnymi instytucjami działającymi na szczeblu regionalnym i centralnym.

---

<sup>36</sup> E.Wysocka, J.Koziński, Strategia Rozwoju Województw i Gmin – teoria i praktyka, Wyd. ZCO, Warszawa-Zielona Góra.

Do narzędzi o charakterze ekonomiczno-finansowym zalicza się przede wszystkim podatki i opłaty lokalne. W tym przypadku władze mogą stosować obniżki stawek podatków lokalnych, zwłaszcza podatków od nieruchomości, a także mogą stosować ulgi i zwolnienia z tych podatków. Niekiedy ulgi mogą być uwarunkowane np. udziałem nowego przedsiębiorstwa w nakładach inwestycyjnych związanych z rozbudową infrastruktury technicznej. W przypadku dzierżawy lokali komunalnych władze mogą stosować różnego rodzaju ulgi i zwolnienia z tytułu opłaty dzierżawnej.

#### Gospodarka gruntami komunalnymi.

Gospodarka gruntami komunalnymi z jednej strony obejmuje tworzenie zasobów gruntów, a z drugiej strony – udostępnianie (zbywanie) gruntów inwestorom. Tworzenie zasobów gruntów polega na nabywaniu przez gminę gruntów od innych właścicieli, regulacji spraw własnościowych w obrębie poszczególnych obszarów, kompleksowym podporządkowaniu terenu i przygotowaniu odpowiedniej infrastruktury. Natomiast działania władz lokalnych związane z udostępnieniem terenów podlegają przede wszystkim na stosowaniu ułatwień lokalizacyjnych.

#### 4.3. Promocja

W warunkach gospodarki rynkowej niezbędne jest wytworzenie zainteresowania gminami wśród potencjalnych inwestorów. Temu celowi służą działania o charakterze promocyjnym. W przypadku promowania inwestycji cele szczegółowe promocji można określić jako:

- poprawa ogólnego wizerunku gospodarczego gminy,
- wygenerowanie inwestycji bezpośrednich.

Poprawę ogólnego wizerunku gospodarczego gminy można osiągnąć przy pomocy następujących środków (technik) promocji:

- reklama w prasie ekonomicznej i finansowej,
- udział w wystawach i targach,
- reklama w prasie specjalistycznej i branżowej,

- organizowanie seminariów informacyjnych dotyczących możliwości inwestycyjnych o tematyce ogólnej (nie wyspecjalizowanych)

Podstawowym środkiem pozyskiwania inwestycji bezpośrednich jest opracowanie przez władze lokalne ofert zagospodarowania działek przeznaczonych pod działalność gospodarczą i mieszkalnictwo. Zasadniczo oferty te dotyczą gruntów komunalnych, jednak w ofercie mogą uczestniczyć również inni inwestorzy, zwłaszcza prywatni. We wspomnianej ofercie powinny znaleźć się między innymi następujące informacje:

- wielkość powierzchni działek, preferowane rodzaje zabudowy (działalności gospodarczej i osiedlowej), rodzaje własności i właścicieli, proponowana forma zbycia lub dzierżawy, zagospodarowanie infrastrukturalne, ułatwienia finansowe dla inwestora.

Jest rzeczą bardzo korzystną, jeżeli w ofercie zostanie zamieszczony ogólny opis danego terenu (gminy). W opisie tym należy uwypuklić korzyści związane z inwestowaniem na danym terenie.

Bardzo ważną sprawą jest tworzenie korzystnego wizerunku (image) gminy w środkach masowego przekazu. Kontakty z mediami powinny być podporządkowane zasadzie maksymalnego dostępu dziennikarzom do urzędników i przedstawicieli władz lokalnych. Dzięki tym kontaktom tworzy się korzystny klimat wokół społeczności lokalnej, a potencjalni inwestorzy mogą nabrać przekonania, że na danym terenie istnieje odpowiednia tradycja i kultura robienia interesów.

System informacji i monitorowania procesu wdrażania strategii.

Podstawą skutecznego wdrażania strategii rozwoju gminy jest system informacji o zjawiskach i procesach społeczno-gospodarczych zachodzących na jej terenie<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> E.Wysocka, J.Boliński, T.Topaczewska, M.Trojanek, F.Mryk, Strategia rozwoju gmin i województw – podstawy metodyczne, Wyd. ZCO Warszawa-Poznań-Zielona Góra, 1997, s. 101.

#### 4.4. Rada Liderów Lokalnych

Głównymi aktorami –podmiotami realizującymi zadania wynikające ze strategii rozwoju będą władze samorządowe, instytucje administracji rządowej oraz podmioty gospodarcze. Postuluje się jednak, aby proces wdrażania strategii rozwoju gminy, jak również jej weryfikacji odbył się w warunkach ścisłej współpracy władz samorządowych oraz przedstawicieli lokalnego środowiska opiniotwórczego, a w szczególności przedsiębiorców. Współpraca ta może przybierać różne formy instytucjonalne, takie jak na przykład zawiązanie porozumienia najbardziej aktywnych mieszkańców gminy bezpośrednio zaangażowanych w sprawy rozwoju przedsiębiorczości lokalnej w formie np. Rady Liderów Lokalnych. Rada Liderów Lokalnych powinna pełnić funkcję doradczą dla władz gminy Czempień.

Większość działań wspierających przedsiębiorczość i przyciągających inwestycje zewnętrzne może być realizowana samodzielnie przez gminę. W szczególności dotyczy to różnego rodzaju rozwiązań organizacyjnych (powołanie Rady Liderów Lokalnych i komórki organizacyjnej ds. rozwoju i promocji), ułatwień lokalizacyjnych, tworzenia lokalnych ośrodków informacji gospodarczej oraz ewentualnie promocji gminy. Natomiast istotne z punktu widzenia wspierania małych i średnich przedsiębiorstw instrumenty finansowe (fundusze lokalne i instytucje finansowe wspierania przedsiębiorczości) przerastają możliwości finansowe i organizacyjne gminy i wymagają działania w skali ponadgminnej – regionalnej. Współpracę gminy sugeruje się również w dziedzinie promocji.

Głównymi ośrodkami finansowania zadań związanych z rozwojem społeczno-ekonomicznym gminy powinny być przede wszystkim:

- środki własne gminy i podmiotów gospodarczych,
- środki budżetu centralnego na sfinansowanie przedsięwzięć z zakresu aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu i tworzeniu nowych miejsc pracy (Fundusz Pracy, programy specjalne organizowane przez gminę wspólnie z Państwowym Urzędem Pracy), wybranych inwestycji z zakresu infrastruktury komunikacyjnej, ochrony środowiska i innych,
- pożyczki i kredyty bankowe poręczane przez Lokalne Fundusze Poręczeń, Skarb Państwa oraz objęte pomocą przez Agencję Nieruchomości Rolnych,

- środki Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

#### 4.5. Działania warunkujące realizację strategii

Zaprogramowane cele rozwojowe należy osiągnąć przy pomocy odpowiedniego instrumentarium, które da odpowiedzi na pytanie: za pomocą czego i w jaki sposób władze gminy mogą oddziaływać na określone dziedziny? Będą to zatem konkretne narzędzia oraz metody mówiące o sposobie ich użycia, które można podzielić na dwie podstawowe grupy<sup>38</sup>:

- 1) Instrumenty oddziaływania administracyjnego tzn. „twarde”, które wynikają z uprawnień władzy lokalnej oraz nadanego jej bezpośredniego nadzoru, zasobu finansowego i majątkowego

Opierać się będą na działaniach:

- prawnych władz politycznych (przepisy gminne, porządkowe, statut gminy, organizację urzędów i instytucji, itp.)
- organizatorskich sprowadzających się w myśl ustawy o samorządzie terytorialnym do realizacji zadań własnych i zleconych,
- inwestycyjne czyli dbanie o rozbudowę i rozwój gminy,
- ekonomiczni-finansowe stanowiące podstawę działalności gmin dochody (podatki, opłaty lokalne, udział w podatkach z budżetu, dotacje, subwencje, kredyty itp.)

Poprzez powyższe instrumenty samorząd gminy może uatrakcyjnić i ułatwiać kontakty z gminą zainteresowanym w celu inwestycji bądź lokaty kapitału. Władze samorządowe mogą skrócić administracyjny tryb załatwiania formalności, zwolnić z podatku od nieruchomości, udostępnić grunty, obiekty i tereny do zagospodarowania, itp.

- 2) Drugą grupę stanowią instrumenty o charakterze nieformalnym, tzw. „miękkie”, które wiążą się z pomysłowością i inicjatywą organów władzy. W tej grupie duże znaczenie ma informacja jako narzędzie i jednocześnie

---

<sup>38</sup> T.Kudłacz, Programowanie..., op.cit., s.78.

sposób oddziaływania. W tej grupie ważne będą też powiązania personalne, negocjacje, itp.

Jednym z typów działań będą działania promocyjne, na które składają się działania marketingowe (organizowanie szkoleń, targów, opracowanie informatorów, broszur, katalogów, materiałów reklamujących oraz działania informacyjne (geograficzne, biznesowe). Działania promocyjne mogą dostarczyć informacji ilościowych i jakościowych (ceny, wskaźniki, formy innowacyjności, opłaty, itp.) biorąc pod uwagę powyższe działania w tym zakresie gmina Czempień spełnia wskazane wymogi tylko w nieznaczącej części. W gminie brak jest dostatecznych informacji, co wiąże się z koniecznością wdrażania „public relations”. Jest to inaczej „produkcja” komunikatów, informacji, przekazów na każdą okoliczność planowania i przewidywania. Każdy komunikat to starannie opracowana informacja, public relations to działania kreujące gminę, skierowane do społeczności lokalnej jak i na zewnątrz. Działania te nie mogą mieć doraźnego lecz planowy i świadomy oparty o cele strategiczne charakter gminy Czempień. Działania planowane w tym celu przez samorząd to<sup>39</sup>:

- publicyty – informacje w środkach masowego przekazu (wywiady, reportaże, omówienia ważnych wydarzeń),
- wystawy,
- dzień otwartych dni,
- akcje społeczne,
- debaty społeczne,
- wydarzenia gospodarcze (targi inwestycyjne),
- współpraca ze szkołami – fundowanie i przekazywanie nagród,
- współorganizowanie (patronat) imprez, z których dochód przeznaczony będzie na cele społeczne.

Cele strategiczne wyprowadzone na podstawie analizy SWOT, aby miały możliwość realizacji, powinny być poprzedzone przemyślanymi decyzjami władz samorządowych takimi jak:

- 1) racjonalne wydatkowanie publicznych pieniędzy,
- 2) realizacja inwestycji prorozwojowych,

---

<sup>39</sup> Plan..., op.cit., s. 40.

- 3) pozyskiwanie środków finansowych poprzez dotacje, preferencyjne pożyczki, kredyty, programy pomocowe,
- 4) podejmowanie działań marketingowo-promocyjnych (organizacja dożynek, biegu Czempińska 10-tka),
- 5) eksponowanie atutów gminy,
- 6) przeciwdziałanie bezrobociu – współpraca z POP,
- 7) projekt programu funkcjonowania czempińskiej oświaty, propozycje rozwiązań organizacyjnych i dydaktycznych w placówkach oświatowych,
- 8) współpraca między gminą a powiatem<sup>40</sup>.

Na realizację powyższych postulatów potrzebne są środki finansowe, które gmina może obniżyć poprzez:

- pozyskanie środków unijnych,
- współpraca ze środowiskiem biznesu (partycypacje, sponsoring),
- zaangażowanie mieszkańców,
- przychylność władz wyższego szczebla.

Ważnym warunkiem realizacji strategii jest informowanie i angażowanie społeczeństwa w życie gminy. Zadaniem władz samorządowych jest wytworzenie przychylnego nastawienia mieszkańców, organizacji, fundacji, stowarzyszeń (zdobycie poparcia tych instytucji – niekoniecznie politycznego) dla podejmowanych decyzji. Wewnętrzny przepływ informacji kształtuje stosunki pomiędzy członkami społeczności lokalnej, a samą gminą i wpływa przede wszystkim na postawy mieszkańców i instytucji wobec współuczestnictwa w życiu gminy. Urzędnicy gminni, radni, liderzy pełnią rolę wspomagającą w ogólnym systemie motywacji.

Działania interpersonalne gminy to:

- wyrabianie dobrej opinii wśród społeczności,
- stałe wysiłki obszerne informowania o swej działalności (sprawny mechanizm przepływu informacji),
- lobbing (stałe i systematyczne informowanie o efektach i skutkach działania),
- wspieranie inicjatyw społecznych.



## ZAKOŃCZENIE

Strategia rozwoju gminy Czempień została opracowana na podstawie dostępnych danych.

W opracowaniu została zwrócona uwaga przede wszystkim na spójności „Strategii rozwoju gminy Czempień” ze strategią rozwoju województwa wielkopolskiego i „Strategią rozwoju powiatu kościańskiego”.

Sądzę, że założone cele w opracowanej strategii zostały osiągnięte, mając świadomość, że rozwiązania zaproponowane nie muszą być rozwiązaniami optymalnymi.

Z doświadczenia wiem, pracując w samorządzie, że trudno jest osiągnąć cokolwiek nie mając wizji długofalowego rozwoju. Częste konflikty przy konstruowaniu budżetów, kierowanie się interesem własnym bądź bardzo wąskiej grupy społecznej doprowadza do sytuacji, w której ustalony budżet jest bardzo rozbity, bez określenia celów długoterminowych, a skupiający się tylko na rozwiązywaniu problemów bieżących. Dla rozwoju gminy Czempień strategia ta może być projektem, który nada kierunki rozwoju oraz ich skuteczną realizację. Jasno określone cele strategiczne w rozbięciu na programy pozwolą na systematyczną realizację budżetów w latach 2004-2012.

Propozycje które zostały przedstawione nie muszą być wykorzystane w 100%, ale mogą dać podstawę do rozwiązań, przemyśleń, które pozwolą na rozwój gminy Czempień.

Bardzo cenne jest to, że są ludzie, którzy urodzili się, wychowali się, wiedzę podstawową zdobyli w Czempiniu, dzisiaj pełnią różne funkcje w oświacie, polityce, gospodarce. Ich wiedzę, doświadczenie należy wykorzystać, stworzyć warunki spotkań, wypracowanie optymalnych rozwiązań służących rozwojowi „małej ojczyzny”.

Ważne jest również, aby ludzie sprawujący władzę kierowali się przede wszystkim dobrem ludzi mieszkających na tym terenie, kontynuowali przyjętą politykę gospodarczą i społeczną w sposób ciągły, modyfikując ją w zależności od zmieniającej się permanentnie sytuacji.

---

<sup>40</sup> Tamże, s.38.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat realizacji strategii rozwoju .....	9
Rysunek 2. Model strategii.....	10
Rysunek 3. Drzewo celów rozwoju gminy. ....	12
Rysunek 4. Zasoby dyspozycyjne gminy .....	13
Rysunek 5. Etapy procesu budowy strategii rozwoju gminy.....	20
Rysunek 6. Podział ludności na grupy ekonomiczne. ....	30
Rysunek 7. Bezrobocie w gminie Czempień. ....	31
Rysunek 8. Gmina i jej otoczenie.....	34

## Spis tabel

Tabela 1. Czynniki rozwoju lokalnego w Polsce.....	14
Tabela 2. Struktura gruntów – gmina Czempień .....	26
Tabela 3. Gospodarstwa indywidualne w roku 2003 – Gmina Czempień. ....	26
Tabela 4. Ewidencja działalności gospodarczej – UG Czempień.....	27
Tabela 5. Drogi w gminie Czempień .....	28
Tabela 6. Liczba ludności gminy Czempień w latach 2002-2004 .....	29
Tabela 7. Przekrój statystyczny gminy Czempień – dane UG Czempień.....	29
Tabela 8. Cele strategiczne i programy działania.....	47

## Bibliografia

1. S.L.Bogdziński „Lokalna polityka gospodarcza” Wydawnictwo Uniwersytetu M.Kopernika, Toruń 1994
2. S.L.Bogdziński, W.Maik, A.Potoczek „Polityka rozwoju regionalnego i lokalnego w okresie transformacji systemowej”, Toruń 1995.
3. Z.Dąbrowski „Polityka i strategia rozwoju społeczno-gospodarczego” AE Poznań 1993.
4. A.Koźmiński, W.Piotrowski „Zarządzanie – teoria i praktyka” PWN Warszawa 1997.
5. T.Kudłacz „Programowanie rozwoju regionalnego”. PWN Warszawa 1999.
6. T.Kudłacz „Programowanie rozwoju społeczno-gospodarczego na szczeblu lokalnym” AE Kraków 1993.
7. T.Mendel „Podstawy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie”, Zakład Poligraficzny Z.Softysiak Leszno-Poznań.
8. E.Nowińska „Strategia rozwoju gminna przykładzie gmin przygranicznych” AE Poznań 1997.
9. K.Obłój „Strategia sukcesu firmy” PWE Warszawa 1993.
10. J.J. Parysek „Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna” Wydawnictwo Naukowe Bogunki, Poznań 1996.
11. A.Klasik „Planowanie strategiczne”, PWE Warszawa 1993.
12. Ks. F.Ruszczyński „Historia Czempiniu” Poznań nakładem autora czcionkami drukarni dziennika poznańskiego 1923.
13. J.Pieprzyk „Miasta i Gminy województwa poznańskiego”, Poznań, Wielkopolskie Towarzystwo Kulturalne 1978.
14. E.Wysocka „Metoda ogólnego planowania przestrzennego na tle zmian systemu zarządzania”, Wydawnictwo IGPIK, Warszawa 1990.
15. R.Kachniarz „Rzeczywistość i problemy przestrzennego zagospodarowania gmin”, Wydawnictwo IGPIK Warszawa 1996.
16. A.K.Koźmiński, W.Piotrowski „Zarządzanie – teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN Sp. z o.o., Warszawa 1994.
17. E.Wysocka, J.Boliński, T.Topczewska, M.Trojanek „Strategia rozwoju gmin i województw – podstawy metodyczne”, Wydawnictwo ZCO Warszawa-Poznań-Zielona Góra.