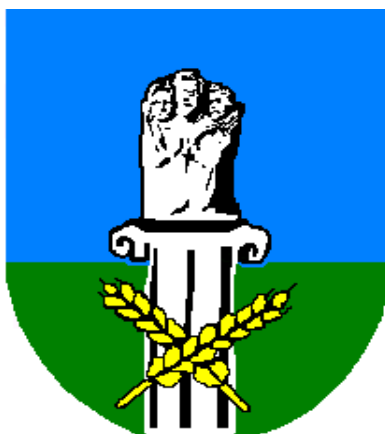


STRATEGIA ROZWOJU GMINY KOŁACZKOWO NA LATA 2004-2013



URZĄD GMINY W KOŁACZKOWIE

Pl. Reymonta 3
62-306 Kołaczkowo
tel.: (061) 43 85 325; 43 85 324
faks: 43 85 321
e-mail: gmina62306@wp.pl



STRATEGIA POWSTAŁA W RAMACH PRAC DORADCZYCH
WIELKOPOLSKIEGO OŚRODKA KSZTAŁCENIA I STUDIÓW SAMORZĄDOWYCH

Grudzień 2003

Szanowni Państwo,

W lipcu 2003 roku Urząd Gminy w Kołaczkowie podjął decyzję o przystąpieniu do opracowania strategii rozwoju Gminy Kołaczkowo. Do współpracy w realizacji tego projektu zaprosiliśmy ekspertów z Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych z Poznania. Wkrótce potem rozpoczęliśmy zbieranie materiałów, potrzebnych do opracowania kompleksowego raportu o stanie Gminy, a następnie strategii jej rozwoju.

Prace, związane ze zbieraniem niezbędnych danych statystycznych, przygotowaniem raportu o stanie Gminy, formułowaniem misji, celów, programów strategicznych i projektów realizacyjnych były prowadzone przez szeroki zespół osób, zarówno pracowników Urzędu Gminy, radnych, jak i reprezentantów różnych organizacji i instytucji, które na co dzień z nami współpracują.

Po wielu spotkaniach warsztatowych oraz dyskusjach w zespołach problemowych, prowadzonych jesienią 2003 roku, powstały konkretne rekomendacje, dotyczące rozwoju Gminy w latach 2004-2014, które bazują na istniejących, rzeczywistych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych.

Zespół przygotowujący strategię zdaje sobie sprawę z pewnych niedoskonałości, a może nawet i braków niniejszego programu strategicznego. Bazuje on jednak na faktycznym stanie zasobów Gminy w roku 2003 i stanowi początek nowego, wieloletniego procesu rozwoju.

Należy sobie zdawać sprawę z tego, że program ten jest planem maksimum, to znaczy, że zostanie on w pełni zrealizowany tylko pod warunkiem pozyskania wszystkich planowanych środków zewnętrznych.

Wyznaczone plany realizacyjne będą zapewne modyfikowane przez zmieniające się warunki zewnętrzne, ale zawsze powinny się trzymać głównego kierunku rozwoju – misji Gminy, która mówi o rozwoju rolnictwa i innych form działalności gospodarczej oraz dążeniu do zapewnienia wszystkim mieszkańcom dobrych warunków życia.

Za powstanie tego dokumentu składam serdeczne podziękowania konsultantom z Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych w Poznaniu oraz wszystkim mieszkańcom Gminy Kołaczkowo, którzy uczestniczyli w pracach nad strategią.

Wójt Gminy Kołaczkowo

Czesław Surowiec

**OSOBY, KTÓRE BRAŁY UDZIAŁ W PRACACH
NAD OPRACOWANIEM STRATEGII ROZWOJU GMINY
KOŁACZKOWO
NA LATA 2004-2013**

PRZEWODNICZĄCY KOMITETU STRATEGICZNEGO

Czesław Surowiec, Wójt Gminy

PRZEWODNICZĄCY RADY GMINY - *Wojciech Majchrzak*

CZŁONKOWIE RADY GMINY – RADNI:

<i>Grzegorz Banaszak</i>	<i>Radny Wszembórz</i>
<i>Leszek Błochowiak</i>	<i>Radny Grabowo Król.</i>
<i>Ewa Kasperska</i>	<i>Radna Bieganowo</i>
<i>Rene Nowak</i>	<i>Radny Gorazdowo</i>
<i>Ryszard Regulski</i>	<i>Radny Kołaczkowo</i>
<i>Piotr Waszak</i>	<i>Radny Borzykowo</i>
<i>Jerzy Woś</i>	<i>Radny Krzywagóra</i>

PRZEDSTAWICIELE PLACÓWEK OŚWIATOWYCH:

<i>Józef Klupa</i>	<i>Dyrektor Szkoły Podstawowej Sokolniki</i>
<i>Zbigniew Królikowski</i>	<i>Dyrektor Szkoły Podstawowej Bieganowo</i>
<i>Danuta Budaszewska</i>	<i>Bibliotekarka Kołaczkowo</i>
<i>Edmund Kubis</i>	<i>Dyrektor GOK</i>

PRZEDSTAWICIELE STAROSTWA POWIATOWEGO:

<i>Anna Korzeniewska</i>	<i>Przedstawiciel Starosty Powiatu Wrzesińskiego</i>
--------------------------	--

SOŁTYSI WSI:

<i>Robert Kasprowicz</i>	<i>Sołtys Szamarzewo</i>
<i>Czesław Konieczny</i>	<i>Sołtys Krzywagóra</i>
<i>Edmund Narożny</i>	<i>Sołtys Budziłowo</i>
<i>Jan Przybylski</i>	<i>Sołtys Żydowo</i>
<i>Włodzimierz Tomczak</i>	<i>Sołtys Gałęzewice</i>

SEKRETARZ GMINY:	<i>Krystyna Olszewska</i>
-------------------------	---------------------------

PRACOWNICY URZĘDU GMINY:

<i>Maria Dębicka</i>	<i>Podinsp. ds. ewidencji ludności</i>
<i>Lidia Kwiatkowska</i>	<i>Referent ds. dodatków mieszkaniowych</i>
<i>Grzegorz Makowski</i>	<i>Podinsp. ds. planowania przestrzennego</i>
<i>Urszula Michniewska</i>	<i>Podinsp. ds. działalności gospodarczej i rolnictwa</i>
<i>Danuta Olejniczak</i>	<i>Zastępca Skarbnika</i>
<i>Bogusława Wietrzyńska-Stramczewska</i>	<i>Insp. ds. zarządu mieniem gminnym</i>

PRACOWNICY OPIEKI SPOŁECZNEJ:

Barbara Łyjak

Kierownik OPS Kołaczkowo

PONADTO:

Ewa Zgolińska

Dyrektor GZOEiAO Kołaczkowo

Jarosław Zgoliński

Kierownik ZGKiM

Michał Stefański

Komendant Policji Kołaczkowo

Eugeniusz Plewiński

Dyrektor PBS Września Oddział Kołaczkowo

Ks. Alojzy Piątek

Parafia Kołaczkowo

Ks. Franciszek Sroczyński

Parafia Wszembórz

Irena Krysiak-Jędraszak

Lekarz Ośrodka Zdrowia „Eskulap” Kołaczkowo

Józef Nieradka

lekarz weterynarii Borzykowo

Mieczysława Michałowska

Przedstawiciel KGW

Zdzisław Łabęda

Prezes G.S. Borzykowo

Jan Szymaniak

Prezes RSUH Kołaczkowo

Wiesława Wrzosek

Związek Emerytów i Rencistów

Stanisław Szymański

Przedsiębiorca

Andrzej Wojciuch

Przedsiębiorca

NADZÓR MERYTORYCZNY:

1. Radosław Szarleja

2. Bartłomiej Kustoń

Konsultanci Stowarzyszenia Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych w Poznaniu

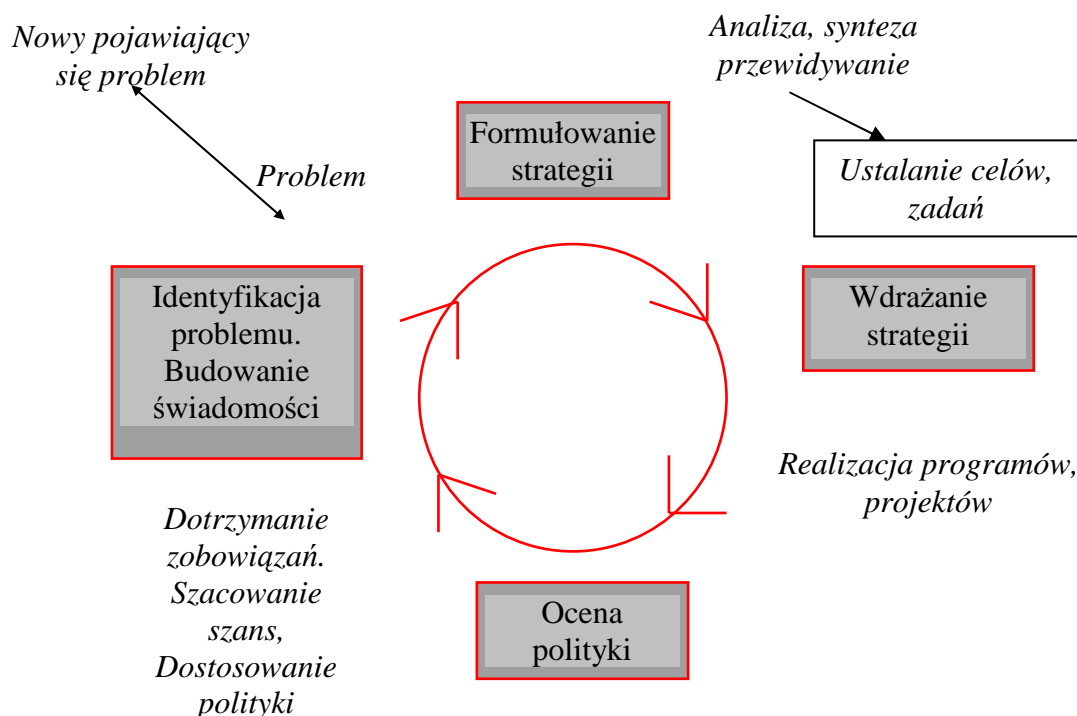
SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	6
1. PROCES I METODA OPRACOWANIA STRATEGII	7
1.1. Proces tworzenia strategii Gminy	7
1.2. Struktura strategii	9
2. UWARUNKOWANIA ROZWOJU GMINY	12
3. MISJA I CELE STRATEGICZNE	18
3.1. Deklaracja misji Gminy	18
3.2. Cele strategiczne	18
3.3. Schemat – struktura budowy strategii rozwoju gminy Kołaczkowo.....	21
3.4. Harmonogram realizacji projektów strategicznych.....	22
3.5. Określenie zbieżności Strategii Rozwoju Gminy Kołaczkowo na lata 2004-2013 ze Strategią Województwa Wielkopolskiego	23
4. PROGRAMY I PROJEKTY STRATEGICZNE.....	26
4.1. Założenia i kryteria przyjęte w czasie prac nad identyfikacją projektów do strategii	26
4.2. Prezentacja i uzasadnienie programów i projektów strategicznych.....	27
Program 1.1. System wodno-kanalizacyjny i gazowniczy.....	27
Program 1.2. Drogownictwo	28
Program 1.3. Gospodarka przestrzenna i mieszkaniowa.....	29
Program 1.4. Ochrona środowiska	30
Program 2.1. Wspieranie rozwoju rolnictwa i jego otoczenia	31
Program 2.2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	33
Program 3.1. Oświata, kultura, sport.....	34
Program 3.2. Zdrowie, pomoc społeczna, bezpieczeństwo.....	36
5. WDRAŻANIE STRATEGII ROZWOJU GMINY	38
5.1. Monitorowanie strategii	39
5.2. Zagrożenia związane z oceną wdrażania strategii.....	42
5. ZARZĄDZANIE URZĘDEM GMINY.....	43
ZAŁĄCZNIK - TABELLE PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH	45

1. PROCES I METODA OPRACOWANIA STRATEGII

1.1. Proces tworzenia strategii Gminy

Po kilku miesiącach intensywnych prac dobiegł końca proces opracowywania Strategii Rozwoju Gminy Kołaczkowo, który rozpoczął się w lipcu 2003 roku podpisaniem umowy między Wójtem Gminy Kołaczkowo a Stowarzyszeniem Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych w Poznaniu. Przebieg tego procesu był zgodny z podstawowymi zasadami planowania strategicznego. Model zarządzania strategicznego w literaturze przedstawiany jest przeważnie w postaci cyklu: analiza → planowanie → wdrażanie → ocena, która w kolejnej fazie przyjmuje postać korekty planów. Przedstawia to rysunek poniżej.



Źródło: Za Winseniusem (1986), model używany w programach rozwoju ekonomicznego ONZ (UNEP 1994)

Zgodnie z powyższym modelem, formułowanie strategii w Gminie zostało poprzedzone sporządzeniem kompleksowego Raportu o Stanie Gminy Kołaczkowo. Jak przedstawiono we wstępie dokumentu Raportu, celem jego przygotowania było uzyskanie dokładnego wglądu w sytuację gospodarczą i społeczną Gminy.

Jesienią 2003 roku zostały przeprowadzone warsztaty dla przedstawicieli Gminy, w trakcie których szczegółowo omówiono proces sporządzania diagnozy stanu Gminy, przedstawiono zakres niezbędnych informacji do opracowania Raportu oraz zaprezentowano oprogramowanie do zbierania i analizy danych. Oprogramowanie to zostało opracowane przez konsultantów WOKiSS. Ma ono postać arkusza kalkulacyjnego Excel, w którym została zaprojektowana baza danych. Zostały do niej wpisane informacje, opisujące wszystkie dziedziny życia w Gminie wraz z możliwością ich przetwarzania na wskaźniki liczbowe i prezentacji w postaci graficznej.

Zbieraniu danych poświęcono kilka następnych tygodni. Praca ta była realizowana przez pracowników Urzędu Gminy oraz wielu innych jednostek i instytucji pod kierunkiem Przewodniczącego Komitetu Strategicznego z ramienia Urzędu Gminy.

Zgromadzone zostały szczegółowe dane o wszystkich aspektach funkcjonowania Gminy według stanu na dzień opracowywania Raportu, jak również za kilka lat wstecz. Dzięki temu powstała możliwość dokonywania analizy historycznej, czyli wszechstronnego porównywania poziomu rozwoju Gminy na przestrzeni ostatnich kilku lat. Raport pokazał także pewne trendy rozwojowe i stał się podstawą do obiektywnej, opartej na faktach, oceny możliwości dalszego rozwoju Gminy. Jest on opisem stanu, do którego będzie się można odwoływać w trakcie realizacji strategii, śledząc postępy wdrażania zaplanowanych działań.

Sporządzony Raport stał się punktem wyjścia do przygotowania Strategii Rozwoju Gminy. Dla całego procesu budowania strategii podstawową kwestią było przyjęcie określonego modelu metodologicznego. Przyjęty model został wypracowany przez pracowników byłego poznańskiego biura Programu Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP), a następnie założycieli Stowarzyszenia „Partnerzy dla Samorządu” i stałych współpracowników Wielkopolskiego Ośrodka Kształcenia i Studiów Samorządowych WOKiSS. Model został opracowany specjalnie dla potrzeb gmin wiejskich i miejsko-wiejskich. W założeniach uwzględnia on podstawy zarządzania strategicznego, przeniesione z doświadczeń amerykańskich jednostek samorządu terytorialnego, jednak z szerokim uwzględnieniem specyfiki polskiego prawodawstwa oraz potrzeb i możliwości rozwojowych polskich samorządów. Szerzej na ten temat będzie mowa w dalszej części niniejszego dokumentu. Przyjęta metoda wprowadza wiele unikatowych rozwiązań, możliwych do zastosowania przede wszystkim w mniejszych społecznościach lokalnych, takich jak: aktywna pomoc ze strony gminy w zbieraniu danych, uczestnictwo w interpretacji tych danych i sporządzeniu diagnozy stanu gminy oraz szeroka partycypacja przedstawicieli różnych instytucji z terenu gminy w określaniu możliwości rozwojowych i budowaniu programów strategicznego rozwoju.

Pierwsze warsztaty strategiczne odbyły się 13 listopada 2003 roku z udziałem liczego grona przedstawicieli społeczności gminnej – Wójta, pracowników Urzędu Gminy, radnych, sołtysów oraz szefów większości jednostek i instytucji, działających na terenie Gminy. W pierwszej części były one poświęcone podsumowaniu diagnozy stanu Gminy, zaprezentowanej przez konsultantów w podziale na poszczególne aspekty życia Gminy. Analiza dotychczas zgromadzonych danych pozwoliła na zidentyfikowanie zarówno atutów (silnych stron) Gminy, jak i pewnych braków i problemów, które zostały omówione i uzupełnione w trakcie plenarnej dyskusji. Stały się one podstawą procesu planistycznego, bowiem atuty są tymi elementami, na których należy bazować, planując dalszy rozwój Gminy. Z kolei usunięcie bądź zniwelowanie braków i problemów to zadania, których realizacja powinna przyczynić się do lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców Gminy. Dzięki temu, w drugiej części spotkania, na podstawie wyników dotychczasowych prezentacji i dyskusji, zdołano sporządzić wstępną listę „spraw do załatwienia” w Gminie, czyli przedsięwzięć do realizacji w perspektywie następnych kilku lat. W końcowej części warsztatów wspólnie sformułowano hasła do misji Gminy.

Po pierwszych warsztatach konsultanci dokonali uporządkowania listy „spraw do załatwienia” w grupy o zbliżonej tematyce oraz przygotowali kilka propozycji misji Gminy.

Drugie warsztaty strategiczne odbyły się 18 listopada 2003 roku. W ich pierwszej części jeszcze raz wspólnie omówiono i ostatecznie zatwierdzono zestawienie atutów oraz braków i problemów w Gminie, będące syntetyczną formą podsumowania analizy obecnego stanu Gminy. W kluczowej części spotkania konsultanci zaproponowali pierwszą wersję struktury strategii, to

znaczy „spraw do załatwienia”, uporządkowanych w zestaw celów, programów i projektów strategicznych do realizacji w Gminie do 2013 roku. Propozycja ta została omówiona i wzbogacona o elementy, zgłaszane przez uczestników spotkania. Na spotkaniu konsultanci przedstawili również propozycje misji Gminy, z których została wybrana (i zmodyfikowana) ta wersja, która, zdaniem uczestników, najlepiej odpowiada charakterowi i aspiracjom Gminy. W końcowej części warsztatów konsultanci WOKiSS zapoznali uczestników z dalszym przebiegiem prac nad dokumentem Strategii, to znaczy sposobem doprecyzowania projektów strategicznych w formie tak zwanych tabel realizacyjnych, aby te ostatnie mogły się stać praktycznymi narzędziami wdrażania strategii, wskazującymi, co, kto, kiedy, jak i za ile powinien zrobić, aby zaplanowane przedsięwzięcia zostały faktycznie wprowadzone w życie.

Tabele realizacyjne poszczególnych projektów zostały przekazane najbardziej kompetentnym w danej dziedzinie osobom w Gminie, które najpierw indywidualnie, a następnie przy udziale konsultantów, dokonały uszczegółowienia projektów, o których była mowa wyżej.

W kolejnym etapie prac konsultanci, w kontakcie z odpowiednimi osobami ze strony Gminy, uzasadnili wybór i opisali wszystkie cele, programy i projekty strategiczne oraz do każdego projektu dopracowali zestaw sporządzonych wcześniej mierników jego wykonania po to, aby w każdej chwili istniała możliwość sprawdzenia, czy przyjęte zadania są realizowane terminowo i w sposób określony w dokumencie strategii.

1.2. Struktura strategii

Strategia opracowana według metody zaproponowanej przez Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych jest dokumentem o określonej, logicznej strukturze. Najważniejszym, wyjściowym elementem jest **misja** rozwoju gminy, która określa, jaki powinien być kierunek rozwoju gminy w perspektywie następnych kilkunastu lat i jakie są priorytety samorządu w działaniach na rzecz zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Tworzenie misji jest procesem szeroko opisywanym w pracach teoretyków, zajmujących się zarządzaniem strategicznym, zarówno w samorządzie, jak i w firmach komercyjnych. Sposób dochodzenia do ostatecznej wersji w ramach tego projektu został opisany wcześniej. Sama misja jest sentencją, która najlepiej ujmuje główne kierunki działania samorządu, jednocześnie wskazuje priorytety działalności w najbliższych latach, ale przede wszystkim jest najlepszym podsumowaniem całego opracowywanego planu strategicznego.

Strategia jest zorganizowana na kilku poziomach; strukturą swoją przypomina piramidę, której wierzchołek stanowi misja. Następnie wyróżniono niższe poziomy planowania:

1. **Cele strategiczne**
2. **Programy strategiczne**
3. **Projekty realizacyjne**
4. **Zadania do wykonania.**

Każdy cel, program i projekt zostają w dokumencie strategii dokładnie uzasadnione i scharakteryzowane.

Następnym po misji poziomem planowania są **cele strategiczne**. Wynikają one bezpośrednio z misji – konkretnie definiują kierunki rozwoju gminy tam określone, jednocześnie pozwalają na zachowanie jasnego podziału strategii, grupując poszczególne programy i projekty. Ich realizacja w przyjętej perspektywie czasowej powinna doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stanu rozwoju gminy, określonego w jej misji. Z kolei **programy strategiczne** są „tematami” działań,

których wykonanie powoduje osiągnięcie określonych celów. Programy strategiczne grupują projekty, związane tematycznie z poszczególnymi dziedzinami życia, czy działania samorządu. **Projekty realizacyjne** to już konkretne przedsięwzięcia najłatwiej mierzalne przy wdrażaniu strategii. Projekty te zostały w niniejszym dokumencie szczegółowo rozpisane. Każdy projekt opatrzone opisem, w którym przedstawiono uzasadnienie jego wyboru i zaliczenia do dokumentu strategii oraz inne, ważne dla jego realizacji, informacje. Dodatkowo dla projektów opracowano specjalne tabele, w których zawarto informacje o **zadaniach**, czyli czynnościach do wykonania w ramach każdego projektu. Tabele projektów zawierają również inne informacje – opis celu, dla jakiego projekt jest realizowany, koszt realizacji poszczególnych zadań, informacje o jednostkach odpowiedzialnych za ich wykonanie oraz jednostce koordynującej projekt, a także daty realizacji poszczególnych zadań.

Tworząc karty projektów wykorzystano elementy amerykańskiego modelu LogFrame, zmodyfikowanego i zaadoptowanego przez konsultantów do potrzeb projektowania strategii rozwoju gmin w Polsce. Wzięto również pod uwagę karty wzorów projektów inwestycyjnych, zaczerpnięte z formularzy aplikacyjnych funduszy pomocowych i przedakcesyjnych Unii Europejskiej i dostosowane do potrzeb planowania strategicznego. Poniżej przedstawiono opis poszczególnych elementów, określanych w tabelach:

- a) cel realizacji projektu – zwięzłe określenie (szersze będzie zamieszczane w części opisowej) spodziewanych efektów realizacji danego projektu
- b) łączny koszt realizacji projektu – suma kosztów poszczególnych zadań, dla których koszty udało się w przybliżeniu podać; należy pamiętać, że strategia jest dokumentem kierunkowym i kwoty tu podane są orientacyjne i nie powodują konsekwencji budżetowych - chodzi tu o porównanie nakładów na poszczególne projekty w celu ich późniejszego zestawienia i możliwości przyszłej priorytetyzacji; kwoty podano w złotych
- c) jednostka koordynująca – pozycja ta opisuje, kto ma przeprowadzić realizacji zadania, na kim będzie spoczywała inicjatywa lub kto jest organem decydującym
- d) źródła finansowania - tu podano nazwy funduszy, czy jednostek, z których możliwe jest otrzymanie środków na realizację projektu, czy których pomoc jest możliwa (jako nakład rozumiano również pomoc techniczną, czy też merytoryczną)
- e) wykonawca – to jednostka bezpośrednio wykonująca poszczególne zadania
- f) czas realizacji - określenie lat, w których przewiduje się realizację projektu
- g) miary wykonania projektów - określają one wartości, które pozwolą na okresowe sprawdzanie, jakie są postępy w realizacji poszczególnych zadań oraz czy przyjęte zadania są realizowane terminowo i w sposób określony w dokumencie strategii. Jeżeli postępy nie będą zadowalające, miary będą podstawą analizy przyczyn i ewentualnych korekt, czy też działań zaradczych. Miary bywają bardzo różne w zależności od charakteru projektu i zadań w nim proponowanych:
 - wskaźniki liczbowe, np. liczba kilometrów sieci wodociągowej, liczba wytyczonych szlaków turystycznych i ich długość, liczba przeprowadzonych szkoleń
 - sam fakt zaistnienia jakiegoś zjawiska (np. powstanie biura obsługi, wydanie folderu, powstanie strony www)
 - typowe wskaźniki statystyczne, np. liczba wypożyczeń per capita, gęstość transportu ma 1 km², itp.
 - ewentualnie inne wartości.

W pracy nad wszystkimi powyższymi elementami strategii uwzględniono wymagania pryncypiów zarządzania strategicznego, które składają się z czterech zasadniczych faz działania:

- 1) diagnozy
- 2) planowania
- 3) wdrożenia
- 4) oceny.

Kluczowym elementem w przygotowaniu strategii rozwoju jest planowanie, ale o sukcesie realizacji planu decyduje sposób jego wdrożenia. Ponieważ większość problemów, związanych z realizacją strategii wynika najczęściej z niezbyt precyzyjnego zdefiniowania celów i zadań, jakie mają zostać wykonane, dlatego w przedstawionym dokumencie starano się stworzyć jak najbardziej przejrzysty schemat programów i projektów realizacyjnych, ułatwiający zrozumienie ich zasadności. Duży nacisk położono na opisanie celów, programów i poszczególnych projektów, które jako finalne „produkty” przeprowadzonych zajęć warsztatowych wynikają bezpośrednio z opisanych w pierwszej części strategii (Diagnozie Stanu Gminy) uwarunkowań rozwojowych oraz z przyjętych strategicznych kierunków rozwoju gminy.

Najważniejszym elementem, rozpoczynającym planowanie każdego projektu, jest określenie celu, który identyfikuje efekty, jakie przewidywane są do osiągnięcia w czasie trwania projektu. Cały projekt zamyka natomiast podsumowanie w postaci zaproponowanych miar jego wykonania, które pomogą określić, w jaki sposób osiągamy zamierzony sukces, czyli dają odpowiedź na pytanie, czy i na ile zakładane cele zostały osiągnięte. W kartach projektów zawarte są jednocześnie informacje dotyczące czasu, przewidywanego budżetu i odpowiedzialności za ich realizację - są to również informacje ważne, które mogą być traktowane jako wskaźniki same w sobie.

2. UWARUNKOWANIA ROZWOJU GMINY

Klasycznym narzędziem, stosowanym od wielu lat w analizie strategicznej, jest zestawienie silnych stron (atutów) i słabych stron (braków, problemów) analizowanego podmiotu (w tym przypadku gminy) oraz określenie jego szans i zagrożeń rozwojowych. Nazwa SWOT pochodzi z języka angielskiego i oznacza: S – Strengths (silne strony), W – Weaknesses (słabości), O – Opportunities (możliwości), T – Threats (zagrożenia). Przyjęta metoda pozwala na zebranie i uszeregowanie informacji o potencjale rozwojowym gminy oraz o dostrzeganych barierach. Zwraca jednocześnie uwagę na pojawiające się zewnętrzne szanse i zagrożenia.

W gminie Kołaczkowo skoncentrowano się na ocenie wewnętrznych zasobów Gminy, jej atutów i problemów, przyjmując z definicji zewnętrzne ograniczenia związane z położeniem geograficznym, obowiązującym w Polsce systemem legislacyjnym, poziomem rozwoju gospodarczego, czy też stanem finansów publicznych.

Analizie poddano pięć najważniejszych obszarów działalności Gminy:

- finanse gminy
- infrastrukturę
- rozwój gospodarczy (w tym rolnictwo i turystykę)
- oświatę, kulturę i sport
- zdrowie, pomoc społeczną i bezpieczeństwo publiczne.

Przeprowadzona podczas warsztatów analiza sytuacji w poszczególnych dziedzinach przedstawia się w sposób następujący:

FINANSE GMINY

Atuty	Braki, problemy
1. Realny wzrost dochodów w latach 1999, 2001 i 2002 oraz wydatków w latach 1999 i 2000	1. Realny spadek dochodów w roku 2000 oraz wydatków w latach 2000 i 2001
2. Względnie zrównoważona gospodarka budżetowa	2. Niski udział dochodów własnych w strukturze dochodów Gminy (ok. 20%)
3. Rosnący udział podatku od nieruchomości w podatkach lokalnych w ostatnich 5 latach (z 33,5% do 40,5%)	3. Wysoki i rosnący udział subwencji w dochodach (45,5%-61%)
4. Rosnący udział podatku od środków transportowych (stopniowe zbliżanie się do stanu z roku 1998)	4. Dramatyczny spadek udziału Gminy w podatkach budżetu Państwa
5. Spadek liczby mieszkań komunalnych (z 90 do 40)	5. Malejący udział podatku rolnego

6. Znaczny udział wydatków na kulturę – 4,4% w 2002 r.	6. Bardzo wysoki i rosnący udział wydatków na oświatę (z 53,8% do 61,3%). Wysoki poziom wydatków ponad subwencję oświatową, dominujący udział wydatków osobowych
	7. Niski udział wydatków inwestycyjnych (po ok. 10% w ostatnich 5 latach)
	8. Bardzo niski udział wydatków na kulturę fizyczną i sport (zaledwie 0,3%)
	9. Zaległości podatkowe

W typowych polskich gminach wiejskich poziom dochodów jest w 50-60% determinowany wysokością subwencji (głównie oświatowej), podatki i opłaty lokalne dostarczają nie więcej niż 20% ogólnych wpływów budżetowych, a realny poziom dochodów gminy (po odliczeniu inflacji) pozostaje praktycznie na takim samym poziomie w ciągu ostatnich 5 lat mimo znaczącego zwiększenia zakresu obowiązków samorządów.

W Kołaczkowie subwencja ogólna z budżetu Państwa stanowiła w 2002 r. aż 61% całości dochodów, podczas gdy 5 lat wcześniej udział ten stanowił 45,5%. Dramatycznie spadł udział Gminy w podatkach budżetu Państwa. Dochody własne Gminy, w stosunku do dochodów ogółem, były na zbliżonym poziomie w analizowanym okresie, w 2002 r. udział ten wyniósł 22%. Dochody realnie rosły w całym analizowanym okresie, z wyjątkiem roku 2000.

Wydatki najsilniej wzrosły realnie w 2002 r., co miało związek z poczynionymi w Gminie inwestycjami. Natomiast w latach 2000-2001 wydatki w ujęciu realnym spadły. Największą pozycją po stronie wydatków jest dział Oświata i Wychowanie (ponad 60% wydatków ogółem). Kolejną grupą są wydatki na Administrację Publiczną i Bezpieczeństwo oraz wydatki na Ochronę Zdrowia i Opiekę Społeczną (niecałych 13% w każdej z grup). Gmina stosunkowo dużo wydaje na Kulturę (4,4% ogółu), jednocześnie bardzo mało na Kulturę Fizyczną, Sport i Turystykę (0,3%).

Wydatki inwestycyjne wyniosły w 2002 r. 10,5% ogółu wydatków, co jest dość skromnym poziomem w stosunku do potrzeb Gminy, ale należy zaznaczyć, że w roku 2001 wydatki te stanowiły zaledwie 2,4% całości wydatków Gminy, co było poziomem dramatycznie niskim.

INFRASTRUKTURA WARUNKI ŻYCIA MIESZKAŃCÓW

Atuty	Braki, problemy
1. Bliskość ośrodka miejskiego (Września), autostrada	1. Niski stopień skanalizowania Gminy
2. Pełne zwodociągowanie Gminy	2. Brak sieci gazowej

3. Nie dopłacanie do gospodarki wodociągowej z budżetu Gminy	3. Lokalizacja obok ważnych dróg krajowych, konieczność inwestowania na drogach wojewódzkich i powiatowych
4. System selekcji odpadów stałych oraz własne wysypisko	4. Nieutwardzona część dróg gminnych
5. Zbiorniki małej retencji wykorzystywane na potrzeby rolnictwa	5. Braki parkingów przy niektórych cmentarzach
	6. Konieczność modernizacji oświetlenia
	7. Zbyt mało chodników i przejść dla pieszych
	8. Brak dróg dojazdowych i chodników na nowych osiedlach
	9. Stagnacja na rynku mieszkaniowym
	10. Stare centrale telefoniczne (Kołaczkowo, Bieganowo)
	11. Spadki napięcia prądu
	12. Brak bankomatu

Przeprowadzona analiza i wyniki dyskusji w trakcie warsztatów strategicznych pozwoliły na dokładne zidentyfikowanie najistotniejszych braków w sferze infrastruktury technicznej, którymi są:

- niski stopień skanalizowania Gminy
- brak sieci gazowej
- nie utwardzenie wszystkich dróg gminnych
- brak dróg dojazdowych i chodników na nowych osiedlach.

Z drugiej strony wiele w omawianej sferze już zrobiono – sieć wodociągowa pokrywa całą powierzchnię Gminy, tylko pojedyncze gospodarstwa domowe nie są podłączone do sieci (zwykle na własne życzenie), rozpoczęto kanalizację Gminy i wybudowano oczyszczalnię ścieków, zaspokojono potrzeby energetyczne i telefoniczne mieszkańców Gminy (choć potrzeba zmodernizować centrale telefoniczne i wyeliminować spadki napięcia), zapewniono miejsce składowania odpadów komunalnych, rozpoczęto segregację odpadów, sprywatyzowano znaczną część mieszkalnych budynków komunalnych.

Działania, zmierzające do pełnego wyposażenia Gminy w infrastrukturę techniczną, będą jednymi z najistotniejszych i z pewnością najbardziej kosztochłonnymi elementami strategicznego planu rozwoju Gminy.

ROZWÓJ GOSPODARCZY, TURYSTYKA

Atuty	Braki, problemy
1. Relatywnie korzystne położenie (Konin-Poznań, bliskość autostrady)	1. Wzrost bezrobocia do poziomu powyżej średniej krajowej (20,7% w 2001 r.)
2. Dostępność terenów inwestycyjnych	2. Niska lesistość Gminy (7%)
3. Wzrost liczby podmiotów gospodarczych	3. Przeciętne warunki do produkcji rolniczej i niska jakość gleb
4. Duży udział dużych gospodarstw rolnych (pow. 15 ha)	4. Brak zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego
5. Własność prywatna gospodarująca na ponad 90% powierzchni użytków rolnych	5. Mała liczba grup producenckich
6. Zasoby wód podziemnych	6. Brak systemu ulg podatkowych
7. Atrakcje kultury – grodziska, kościoły, pałace (Reymont), izby regionalne	7. Niska zdolność retencyjna obszaru
	8. Brak bazy noclegowej i słabo rozwinięta baza gastronomiczna

Gmina Kołaczkowo jest gminą typowo rolniczą, bowiem blisko 86% jej powierzchni zajmują użytki rolne. Za możliwością efektywnego gospodarowania przemawia to, że prawie 70% powierzchni gruntów rolnych zajmują gospodarstwa powyżej 15 ha. Nie ma jednak w ogóle gleb klasy I i II, a ogólny wskaźnik waloryzacji rolniczej wynosi 66,3, co oznacza, że Gmina ma obiektywnie przeciętne warunki do produkcji rolniczej.

Oprócz niskich cen skupu główną bolączką rolnictwa jest brak punktów skupu produkcji roślinnej oraz brak zakładów przetwórstwa spożywczego.

Przeprowadzona analiza wykazała, że Gmina posiada wiele atrakcji, które mogłyby przyciągnąć turystów. Są to przede wszystkim: osiem parków krajobrazowych, zabytki o charakterze sakralnym i liczne stanowiska archeologiczne. Dalszy rozwój tej dziedziny działalności jest jednak hamowany przez nadal niewystarczającą bazę noclegową i gastronomiczną, silny deficyt wód powierzchniowych (co wpływa również na niską zdolność retencyjną obszaru), niską lesistość Gminy oraz zbyt małą liczbę szlaków turystycznych.

OŚWIATA, KULTURA I SPORT

Atuty	Braki, problemy
1. Znaczny udział inwestycji w oświacie w całości wydatków inwestycyjnych	1. Szkolnictwo: <ul style="list-style-type: none"> • potrzeby remontowe • brak sal gimnastycznych, • brak stołówek i świetlic • pracownie komputerowe (tylko w czterech placówkach) • potrzeba unowocześnienia bazy dydaktycznych • nie w pełni wyposażone boiska przyszkolne
2. Niski koszt utrzymania 1 ucznia w większości szkół	2. Regres w liczbie czytelników i wypożyczeń oraz spadek nakładów na uzupełnianie księgozbioru
3. Cztery placówki biblioteczne	3. Brak ścieżek rowerowych
4. Bogata oferta kulturalna	4. Brak środków na utrzymanie istniejących boisk gminnych
5. Kluby sportowe	

W ostatnich 5 latach dokonano w Gminie wielu inwestycji w zakresie infrastruktury oświatowej. Nadal jednak istnieją poważne braki w postaci braku sal gimnastycznych, boisk przyszkolnych, pracowni komputerowych, stołówek i świetlic, czy potrzeb remontowych. Istnieje także potrzeba unowocześnienia bazy dydaktycznej.

Przeprowadzona analiza pozwoliła także na identyfikację wielu innych atutów Gminy w dziedzinie oświaty, kultury i sportu, takich jak: aktywność bibliotek i klubów sportowych, bogata oferta kulturalna, szeroki wachlarz organizowanych imprez (Dni Reymontowskie).

ZDROWIE, POMOC SPOŁECZNA I BEZPIECZEŃSTWO

Atuty	Braki, problemy
1. Dobry dostęp do podstawowych usług zdrowotnych, bliskość Wrześni	1. Niewystarczający dostęp do specjalistycznych usług zdrowotnych
2. Aktywna działalność Urzędu Gminy w sferze socjalnej	2. Ubożenie społeczeństwa
3. Punkt informacyjno-konsultacyjny dla osób uzależnionych	3. Ograniczone środki na pomoc społeczną
4. Cztery świetlice środowiskowe	4. Brak opieki stomatologicznej w szkołach

5. Aktywne jednostki OSP	5. Bariery architektoniczne
6. Turnusowy Ośrodek Socjoterapii w Kołaczkwie	6. Brak domu opieki społecznej
	7. Braki chodników, przejść dla pieszych
	8. Braki sprzętowe OSP

Na terenie Gminy nie ma problemów z dostępem do podstawowych usług zdrowotnych. Na uwagę zasługuje aktywność Urzędu Gminy w sferze socjalnej, istnienie punktu informacyjno-konsultacyjnego dla osób uzależnionych, świetlice środowiskowe, czy Turnusowy Ośrodek Socjoterapii.

Posiadane środki nie wystarczają jednak na pomoc wszystkim potrzebującym. Społeczeństwo uboższe, brakuje profilaktyki zdrowotnej (w tym stomatologicznej). Bolączką są także bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych, które uniemożliwiają im dostęp do obiektów publicznych.

Osobnym problemem, wymagającym rozwiązania, są kwestie bezpieczeństwa oraz stan wyposażenia OSP.

Zaprezentowane wyżej wyniki analizy sytuacji Gminy, przeprowadzonej z udziałem jej mieszkańców, stały się podstawą procesu planistycznego, bowiem atuty są tymi elementami, na których należy bazować planując dalszy rozwój Gminy. Z kolei usunięcie bądź zniwelowanie braków i problemów to zadania, których realizacja powinna przyczynić się do lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców Gminy i przybywających gości.

Zaprezentowane niżej plany rozwojowe Gminy wynikają więc ze szczegółowej oceny obecnej sytuacji i na pewno będą musiały być na bieżąco modyfikowane, przede wszystkim ze względu na:

- *zmieniające się uwarunkowania prawne, dotyczące na przykład zadań samorządu i sposobów ich finansowania*
- *zmiany w sytuacji i oczekiwaniach mieszkańców i przyjezdnych*
- *zmiany w możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych*
- *doświadczenia w realizacji dotychczasowych projektów strategicznych.*

3. MISJA I CELE STRATEGICZNE

3.1. Deklaracja misji Gminy

Misja określa, jaki powinien być wizerunek gminy w perspektywie następnych kilkunastu lat i jakie są priorytety samorządu w działaniach na rzecz zaspokojenia potrzeb mieszkańców. Jest ona sentencją, która najlepiej ujmuje główne, planowane kierunki działania samorządu, jest także najlepszym podsumowaniem całego opracowywanego planu strategicznego.

Na podstawie analizy atutów oraz braków i problemów, biorąc pod uwagę wszystkie zidentyfikowane uwarunkowania rozwoju Gminy, sformułowano następującą deklarację:

Jesteśmy gminą rolniczą, która pragnie rozwijać swój potencjał gospodarczy, z poszanowaniem środowiska naturalnego. Rozwój rolnictwa i funkcji pozarolniczych powinien przynieść wzrost dobrobytu Gminy i zapewnić satysfakcję finansową i społeczną jej mieszkańców.

W pierwszym zdaniu podkreślono rolniczy charakter Gminy. Wynika z niego również, że Gmina zamierza oprzeć swoją przyszłość właśnie na rozwoju rolnictwa zrównoważonego, czyli z poszanowaniem środowiska naturalnego. Drugie zdanie uświadamia, że rozwój rolnictwa nie może być jedynym kierunkiem rozwoju Gminy. Dynamiczny i zrównoważony rozwój, jak również satysfakcję finansową i społeczną mieszkańców, pomoże zapewnić rozwój funkcji pozarolniczych, głównie w zakresie agrobiznesu, szeroko rozumianych usług oraz turystyki.

3.2. Cele strategiczne

W rezultacie przeprowadzonych warsztatów strategicznych z szerokim udziałem pracowników Urzędu Gminy i jednostek podległych, radnych, szefów wielu innych instytucji i przedsiębiorstw, sformułowano trzy strategiczne cele rozwoju gminy Kołaczkowo. Bazując na zidentyfikowanych uwarunkowaniach rozwojowych Gminy (a więc posiadanych atutach oraz najistotniejszych brakach i problemach), wytyczają one główne kierunki przemian na terenie Gminy. Ich realizacja w 10-letniej perspektywie powinna w dużym stopniu przyczynić się do osiągnięcia pożądanego stanu rozwoju Gminy, określonego w jej misji.

Cele te są następujące:

- 1. Rozwój infrastruktury technicznej**
- 2. Wspieranie rozwoju gospodarczego Gminy**
- 3. Rozwój usług społecznych.**

Główne cele strategiczne w sposób bezpośredni nawiązują do misji. Realizacja programów strategicznych, prowadząca do osiągnięcia celów, szczególnie tych związanych z podniesieniem technicznych i społecznych warunków życia, będzie prowadziła Gminę do osiągnięcia pożądanego statusu określonego w misji. Plan strategiczny w rozumieniu jego twórców - przedstawicieli społeczności lokalnej - nie jest bowiem tylko listą życzeń i dokumentem opisującym marzenia o przyszłości, ale od momentu zatwierdzenia stanie się podstawą pracy wszystkich pracowników samorządu Gminy, dokumentem zawierającym listę zadań do wykonania i określającym czas ich realizacji.

Uzasadnienie wyboru powyższych celów jest następujące:

Cel strategiczny nr 1

Rozwój infrastruktury technicznej

Podstawowym oczekiwaniem mieszkańców w stosunku chyba do każdego samorządu są jego aktywne działania, zmierzające do poprawy obecnego standardu życia w gminie. Zmiany polityczno-społeczne, zainicjowane w naszym kraju w 1989 roku, stworzyły możliwość swobodnego podróżowania, a co za tym idzie, zaobserwowania poziomu życia w rozwiniętych krajach. Konfrontacja ta nie wypadła korzystnie – braki w zwodociągowaniu i skanalizowaniu (zwłaszcza obszarów wiejskich), niewielka liczba telefonów, zły jakości drogi, niedostatek mieszkań, czy zdegradowane środowisko naturalne świadczyły o różnicach poziomu rozwoju cywilizacyjnego.

Okres ostatnich kilkunastu lat to czas niezaprzeczalnych, pozytywnych przemian. W wielu gminach problem wyposażenia gospodarstw domowych w podstawowe elementy infrastruktury technicznej, takie jak telefony, czy dostęp do sieci wodociągowej przestał już właściwie istnieć. Mimo tych postępów, do zrobienia pozostało jeszcze wiele, zwłaszcza na terenach wiejskich. Pełna infrastruktura techniczna oznacza bowiem także podłączenie każdego gospodarstwa domowego do sieci kanalizacyjnej, zaopatrzenie w źródło energii cieplnej, czy też gęstą i o dobrej jakości sieć dróg. Pod tym pojęciem kryje się także całkowite rozwiązanie kwestii odpadów stałych (odbiór, segregacja, utylizacja), jak również dostęp do światowej sieci internetowej. Tylko pełne podłączenie mediów jest w stanie zapewnić mieszkańcom gminy życie i rozwój na odpowiednim poziomie.

Pełne wyposażenie gminy w infrastrukturę techniczną to obecnie nie tylko jeden z podstawowych wymogów cywilizacyjnych, ale także kluczowy warunek rozwoju gospodarczego. Warunkiem inwestowania na terenie gminy przez zewnętrzne podmioty gospodarcze jest stworzenie dla nich odpowiednich warunków, przede wszystkim w sferze infrastruktury, dalej prawodawstwa i sprawnej obsługi administracyjnej.

Należy także podkreślić, że inwestycje w dziedzinie infrastruktury technicznej oznaczają poprawę stanu środowiska naturalnego, a więc życie w bardziej przyjaznym i zdrowym otoczeniu, co w oczywisty sposób wpływa na zwiększenie atrakcyjności danego terenu dla turystów i potencjalnych nowych mieszkańców.

Mimo, że w ostatnich latach Gmina zainwestowała dużo środków w infrastrukturę, to nadal istnieją poważne braki w tym zakresie.

Cel strategiczny nr 2

Wspieranie rozwoju gospodarczego Gminy

Jednym z priorytetów w działalności samorządu gminnego powinno być wspieranie rozwoju działalności gospodarczej jako bardzo istotnego elementu walki z bezrobociem. Bez pracy pozostaje już prawie 600 mieszkańców Gminy, czyli prawie 21% ludności zawodowo czynnej. Fakt ten ma wpływ nie tylko na ogólny poziom dochodów mieszkańców Gminy, ale jest potencjalnym źródłem wielu napięć społecznych, zarówno dla mieszkańców, jak i dla samorządu (alkoholizm, wzrost przestępczości, konflikty rodzinne, niższe wpływy podatkowe, itp.).

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że samorząd gminny nie ma możliwości bezpośredniej walki z bezrobociem (jest to między innymi rola zarówno ustawodawcy, jak i Powiatowych Urzędów Pracy), ale powinien podejmować działania wspierające działalność gospodarczą. Mogą one polegać na udostępnianiu i uzbrajaniu odpowiednich terenów, stosowaniu ulg podatkowych, doradztwie, czy integracji kręgów gospodarczych. Lokalizacja nowych inwestycji w danym regionie uzależniona jest bowiem od wielu czynników. Podstawowymi elementami są między innymi: poziom rozwoju infrastruktury oraz jakość kapitału ludzkiego, ale duże znaczenie ma także dobra promocja i sprawna obsługa administracyjna inwestorów oraz lokalne preferencje i udogodnienia, tworzone dla pozyskania inwestycji.

W przypadku gminy Kołaczkowo dużą uwagę należy zwrócić na rozwój przedsiębiorczości i dywersyfikację funkcji Gminy. Samo rolnictwo, zgodnie z tendencjami światowymi, będzie podlegać procesom marginalizacji, co przekładać się będzie nie tylko na obniżanie relatywnych dochodów mieszkańców, ale również na uszczuplanie dochodów Gminy. Trzeba zatem stworzyć warunki do rozwoju funkcji pozarolniczych, które dostarczą nowych źródeł utrzymania mieszkańcom oraz powiększą bazę podatkową Gminy.

Cel strategiczny nr 3

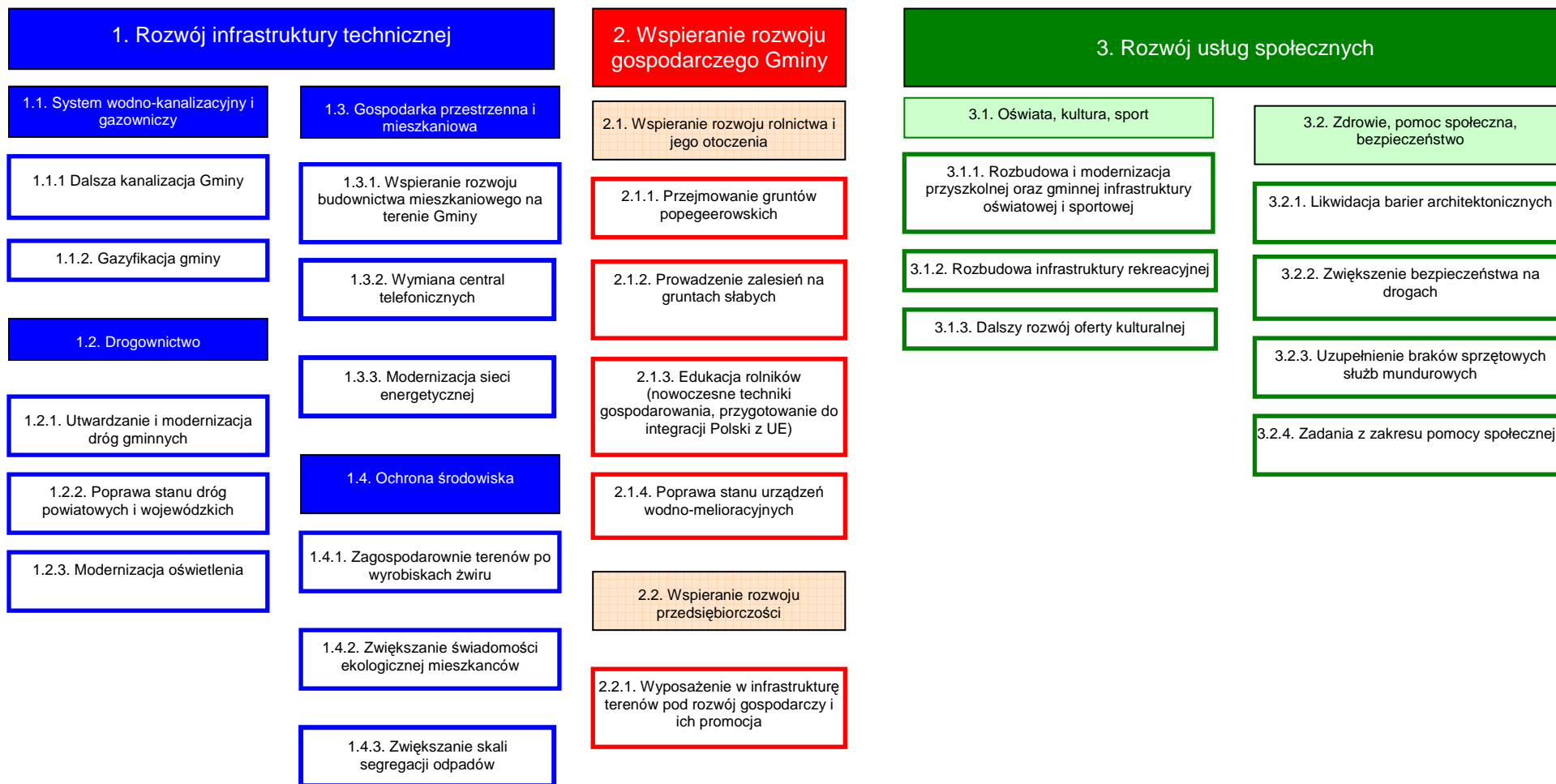
Rozwój usług społecznych

Zaspokojenie podstawowych potrzeb z zakresu infrastruktury technicznej (wodociągi, kanalizacja, drogi, itp.) jest z pewnością najważniejszym oczekiwaniem mieszkańców pod adresem władz Gminy. Na obecnym poziomie rozwoju społeczeństwa posiadanie pełnej infrastruktury nie jest jednak wystarczające dla zapewnienia życia i rozwoju na oczekiwanym poziomie. Równie istotna jest dostępność do tzw. usług społecznych, takich jak usługi zdrowotne, opieka społeczna, oświata, czy też kultura, sport i rekreacja. Dla społeczności lokalnej bardzo ważny jest również dialog z miejscowymi władzami samorządowymi, które zostały powołane po to, by reprezentować jej interesy.

Mimo wielu pozytywnych zmian w ostatnich kilku latach i przeznaczania znacznych kwot z budżetu Gminy na rozwój usług społecznych (szczególnie oświatowych), wyniki przeprowadzonych analiz oraz dyskusji w trakcie warsztatów strategicznych wskazują na to, że społeczność lokalna oczekuje dalszego poszerzenia zakresu i poprawy poziomu świadczenia tej grupy usług. Dotyczą one w pierwszej kolejności rozwoju usług oświatowych, zwiększonych nakładów na pomoc społeczną, czy też wzmożonych działań w kierunku zapewnienia bezpieczeństwa publicznego.

Wyeliminowanie zidentyfikowanych braków i problemów przewidziano w projektach strategicznych, zaproponowanych w niniejszym dokumencie.

3.3. Schemat – struktura budowy strategii rozwoju gminy Kołczkowo



3.5. Określenie zbieżności Strategii Rozwoju Gminy Kołaczkowo na lata 2004-2013 ze Strategią Województwa Wielkopolskiego

Strategia rozwoju Gminy Kołaczkowo jest zbieżna z programami i projektami, przyjętymi przez samorząd województwa w ramach opracowanej Strategii. Poniżej przedstawiono zakres zbieżności tychże programów.

Strategia Wojewódzka	Strategia Gminy Kołaczkowo na lata 2004-2013
Programy i projekty	PROJEKTY
Program PRACA I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	
I. Poprawa sytuacji na rynku pracy po stronie podaży pracy	
I.1. Wyposażenie mieszkańców w atrybuty sprzyjające zatrudnieniu	
<ul style="list-style-type: none"> doskonalenie jakości kształcenia ogólnego i zawodowego, w tym: zdolności do przyjmowania nowych technologii, znajomości języków obcych, umiejętności posługiwania się komputerem 	2.1.3. 3.1.1.
<ul style="list-style-type: none"> wykształcanie u młodzieży postaw aktywnych, poszukiwawczych, sprzyjających zmianom zawodu, miejsca pracy i miejsca zamieszkania 	2.1.3. 3.1.1.
II. Kształtowanie przedsiębiorczości dla przyrostu nowych miejsc pracy i wykorzystania lokalnych zasobów	.
II.1. Wzmacnianie podstaw ekonomicznych funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, przede wszystkim małych i średnich	2.1.1. 2.1.4. 2.2.1.
Program EDUKACJA	
1. Kontynuowanie reformy szkolnictwa na poziomie podstawowym i średnim w dostosowaniu do warunków i potrzeb województwa wielkopolskiego	3.1.1. 3.1.1.
2. Doskonalenie nauczania zawodowego na wszystkich szczeblach w dostosowaniu do wymagań gospodarki rynkowej	2.1.3.
3. Generalne podniesienie poziomu wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców województwa	2.1.3. 3.1.1.
Program WIEŚ I ROLNICTWO (wg typów produkcyjno-ekonomicznych)	
II. Osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu rozwoju technologicznego i ekonomicznego gospodarki żywnościowej	
II.1. Podejmowanie działań wspomagających modernizację gospodarstw oraz zwiększających specjalizację i koncentrację produkcji w gospodarstwach rozwojowych w szczególności w zakresie produkcji mleka, trzody, owiec, drobiu i owoców	2.1.1. 2.1.4.

II.3. Upowszechnianie postępu w rolnictwie, zwłaszcza biologicznego i transfer nowoczesnych technologii	2..1.3.
II. . Rozwijanie systemu szkolenia i doszkalania ogólnego i zawodowego	2..1.3.
II.5. Wspomaganie tworzenia grup marketingowo-producentkich	2..1.3.
II.8. Rozszerzanie inicjatyw wspierających dostęp firm spożywczych do know-how o doradztwa w zakresie rozwoju marketingu, logistyki, controllingu, systemów zarządzania	2..1.3.
III. Istotna poprawa potencjału produkcyjnego i wzrost wewnętrznej integracji sektora rolno-żywnościowego	
III.1. Uruchomienie działań ułatwiających wykorzystanie środków budżetowych, kredytów preferencyjnych, środków pomocowych UE	2..1.3.
III.3. Zmniejszanie zasobów użytków rolnych aktualnie odłogowanych i zarazem o niskiej jakości oraz przeznaczanie tych zasobów na inne cele-zalesianie, zabudowę, przywracanie pierwotnych biotopów	2.1.2.
III.4. Budowa zbiorników retencyjnych oraz prowadzenie melioracji dostosowanych do potrzeb poszczególnych agroekosystemów	2.1.4.
III.6. Upowszechnianie katalogu dobrych praktyk rolniczych i pomaganie rolnikom w ich wdrażaniu	2.1.3.
Program WIEŚ I ROLNICTWO (wg subregionów)	
II. Osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu gospodarki na terenach wiejskich.	
II.1. Prowadzenie polityki wielofunkcyjnego rozwoju wsi polegającej na lokowaniu na terenie wsi produkcji przemysłowej i usługowej	2.2.1.
II.2. Prowadzenie polityki wielofunkcyjnego rozwoju wsi polegającej na lokowaniu na terenie wsi przetwórstwa i handlu rolnego	2.2.1.
II.5. Dywersyfikacja działalności gospodarstw wiejskich (funkcje usługowe, handlowe, przetwórstwo, rzemiosło)	2.1.3.
III. Istotna poprawa jakości przestrzeni produkcyjnej i wzrost wewnętrznej integracji	
III.1. Budowa i modernizacja dróg gminnych i powiatowych	1.2.1. 1.2.2. 1.2.3.
III.2. Realizowanie programu sanitacji wsi (zaopatrzenie w wodę, uzdatnianie oczyszczanie ścieków, kanalizacja)	1.1.1.
III.3. Rozwój telekomunikacji na terenie wsi	1.3.2.
III.4. Modernizacja sieci elektrycznej (reelektryfikacja wsi) i wykorzystanie alternatywnych źródeł energii	1.3.3.
III.5. Gospodarka odpadami stałymi	1.4.2. 1.4.3.
III.6. Przeznaczanie pod zalesiania ziem marginalnych, odłogowanych, zwłaszcza w sektorze publicznym	2.1.2
Program OCHRONA ŚRODOWISKA	
I. Mieszkalnictwo i ład przestrzenny	
Rozbudowa sieci kanalizacyjnych w celu dociążenia istniejących oczyszczalni ścieków. Modernizacja kolektorów zmierzająca do wyeliminowania nieszczelności i przenikania wód gruntowych do kanalizacji.	1.1.1.

Eliminowanie węgla jako paliwa w lokalnych kotłowniach i w gospodarstwach domowych, na rzecz paliw niskoemisyjnych i energii elektrycznej.	1.1.2. 3.1.2.
II. Rolnictwo	
Wdrożenie i upowszechnienie dobrej praktyki rolniczej Kodeksu (KDPR)	2.1.3.
Modernizacja systemu melioracyjnego pozwalająca ograniczyć do niezbędnego minimum ilość wody odprowadzanej dodatkowo ze zlewni	2.1.4.
Zalesianie gruntów marginalnych, nieprzydatnych do produkcji rolniczej	2.1.2.
IV. Transport	
Likwidowanie barier technicznych dla intensyfikacji ruchu rowerowego.	1.2.2.

4. PROGRAMY I PROJEKTY STRATEGICZNE

Jak zaznaczono we wstępnej części niniejszego dokumentu, przedstawiając strukturę strategii (podrozdział 1.2.), cele strategiczne grupują poszczególne programy i projekty. Ich realizacja w przyjętej perspektywie czasowej powinna doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stanu rozwoju gminy, określonego w jej misji. Z kolei programy strategiczne są „tematami” działań, których wykonanie powoduje osiągnięcie określonych celów. Programy strategiczne grupują projekty, związane tematycznie z poszczególnymi dziedzinami życia, czy działania samorządu. Projekty realizacyjne to już konkretne przedsięwzięcia, najłatwiej mierzalne przy wdrażaniu strategii.

4.1. Założenia i kryteria przyjęte w czasie prac nad identyfikacją projektów do strategii

W czasie prac warsztatowych i późniejszych opracowań projektów bazowano na poniższych założeniach:

- 1) Wybrane, proponowane projekty spełniają najpilniejsze potrzeby społeczności lokalnej, takie jak:
 - inicjowanie i wspieranie rozwoju gospodarczego (walka z bezrobociem, likwidacja braków w zakresie infrastruktury)
 - ochrona zasobów środowiska naturalnego
 - przeciwdziałanie najdotkliwiej odczuwalnym problemom społecznym, w tym przeciwdziałanie bezrobociu
 - zaspokojenie potrzeb grup specjalnej troski – dzieci, chorych, osób starszych i niepełnosprawnych.
- 2) Wybrane projekty mogą być związane z obowiązkowymi, bieżącymi zadaniami samorządu, ale nie ograniczają się tylko do takich zadań.

Zaproponowane zostały również kryteria, które automatycznie predysponowały projekt do włączenia do strategii:

- 1) projekt odpowiada projektom zgłoszonym do strategii województwa
- 2) projekt jest zgodny z projektami proponowanymi przez inne jednostki (w tym również przez Starostwo Powiatowe)
- 3) projekt jest już rozpoczęty.

W trakcie planowania projektów uczestnicy warsztatów zastanawiali się, jakie są realne szanse na ich wdrożenie - jakie działania mogą decydować o tym, że przedsięwzięcie powiedzie się, a czego już na etapie planowania należy się wystrzeżać, by nie dopuścić do porażki.

4.2. Prezentacja i uzasadnienie programów i projektów strategicznych

Cel strategiczny nr 1

Rozwój infrastruktury technicznej

Program 1.1. System wodno-kanalizacyjny i gazowniczy

Podstawowym elementem infrastruktury technicznej jest system wodno-kanalizacyjny. Nie ulega wątpliwości, że obecnie każde gospodarstwo domowe musi mieć dostęp do sieci wodociągowej i musi posiadać uregulowany status w zakresie odprowadzania odpadów płynnych. Podczas gdy potrzeby w sferze zaopatrzenia w wodę są już praktycznie rozwiązane, to dokończenie budowy systemu kanalizacyjnego zajmie jeszcze wiele lat. Obecnie funkcjonująca oczyszczalnia jest wykorzystywana zaledwie w 55%.

Osobną kwestią jest brak sieci gazowej Gminy. Wejście Polski do Unii Europejskiej wiąże się z przykładaniem uwagi do spraw związanych z ochroną środowiska, a więc również z odchodzeniem od kotłowni węglowych i przechodzeniem do kotłowni gazowych.

W ramach programu, dotyczącego gospodarki wodno-kanalizacyjnej i gazowniczej w Gminie, sformułowano dwa projekty, które zostały opisane poniżej.

Charakterystyka projektów

1.1.1. Dalsza kanalizacja Gminy

Ograniczone środki powodują, że dalsza kanalizacja Gminy będzie przedsięwzięciem rozłożonym na wiele lat, mimo że na realizację tego projektu przewidywane jest pozyskanie środków z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz funduszy unijnych.

Na lata 2002-2004 zaplanowano rozbudowę kanalizacji sanitarnej we wsiach Kołaczkowo, Biegunowo, Zieleniec, Borzykowo oraz Grabowo Królewskie, jak również budowę kanalizacji deszczowej we wsiach Kołaczkowo (ul. Szkolna) i Borzykowo (ul. Rzemieślnicza, Kościelna i Leśna). Gmina wystosowała wniosek do SAPARD-u o dofinansowanie tych inwestycji. Łączny koszt inwestycji zaplanowano na poziomie blisko 5 mln zł. Realizacja tych projektów pozwoli zakończyć proces budowy systemu kanalizacyjnego Gminy. W mniejszych wsiach, z wagi na znaczne odległości, preferowana będzie budowa przydomowych oczyszczalni.

1.1.2. Gazyfikacja gminy

Realizację gazyfikacji Gminy przewidziano na lata 2010-2012. Zaprojektowano dwa warianty: budowę „nitki” gazociągu z Wrześni oraz stacji reduktazowej, albo też budowę „nitki” gazociągu od Pyzdr. Drugi wariant możliwy będzie tylko w wypadku istnienia odgałęzienia

rurociągu jamalskiego w stronę Kalisza. W ramach realizacji tego projektu zaplanowano przyłączenie do sieci gazowej 200 gospodarstw.

Program 1.2. Drogownictwo

W czasie prac nad strategią rozwoju gminy Kołaczkowo istotną kwestią, zasługującą na wyodrębnienie w osobnym programie był system drogowy Gminy, bowiem jednym z warunków dalszego rozwoju Gminy jest istnienie gęstej i dobrze utrzymanej sieci połączeń zarówno wewnątrz Gminy, jak i między Gminą, a jej otoczeniem.

Analiza wykazała, że stan pozostających w gestii samorządu dróg gminnych jest niezadowolający, a część z nich nie jest w ogóle utwardzonych. Osobną kwestią jest konieczność inwestycji na drogach powiatowych i wojewódzkich, jak również modernizacja oświetlenia.

Odpowiedzią na powyższe problemy są trzy projekty strategiczne, zaproponowane do realizacji w ramach niniejszego strategicznego programu rozwoju Gminy.

Charakterystyka projektów

1.2.1. Utwardzanie i modernizacja dróg gminnych

Drogi służą nie tylko mieszkańcom Gminy i działającym tutaj podmiotom gospodarczym, ale także ruchowi tranzytowemu oraz są jednym z podstawowych kryteriów przy wyborze lokalizacji inwestycji. Z tych powodów stanowią bardzo istotny element infrastruktury technicznej – ich wysoka jakość powoduje większą dostępność komunikacyjną gminy oraz przyczynia się do poprawy bezpieczeństwa uczestników ruchu.

Na terenie Gminy jest około 135 km dróg gminnych, z których około 20% jest utwardzonych. Ponadto szereg odcinków dróg wymaga modernizacji.

Z tego powodu przed władzami samorządowymi przez cały okres realizacji strategii stoją zadania, polegające na budowie nawierzchni, bądź modernizacji dróg. W kolejnych latach planuje się utwardzenie ponad 10 km dróg gminnych, w tym:

- Szamarzewo (nakładka)
- Kołaczkowo (ul. Szkolna i Krótka)
- Sokolnik (ul. Rolna)
- Borzykowo (ul. Stolarska, Rzemieślnicza i Leśna)
- Wszembórz-Cieśle Małe
- Gorazdowo-Piaski
- Bieganowo.

Łączny koszt realizacji projektu jest szacowany na prawie 2,25 mln zł i, oprócz budżetu Gminy, ma być pokryty z środków Urzędu Marszałkowskiego. Innym przewidywanym źródłem finansowania projektu są środki unijne.

1.2.2. Poprawa stanu dróg powiatowych i wojewódzkich

Stan dróg powiatowych i wojewódzkich, przebiegających przez Kołaczkowo wymaga inwestycji w zakresie ich modernizacji. Radni zgłosili kilka projektów, które zostały wysłane do odpowiednich Zarządów Dróg. Łączny koszt projektów to 1,2 mln zł, a inwestycje powinny zostać pokryte głównie ze środków Wojewódzkiego i Powiatowego Zarządu Dróg. Część z projektów dotyczy budowy 6,2 km chodników przy drogach, co ma poprawić stan bezpieczeństwa w Gminie. Projekty mają być realizowane w latach 2004-2006.

1.2.3. Modernizacja oświetlenia

Projekt ten ma przynieść znaczne oszczędności; wpisuje się on doskonale w ogół działań na rzecz ochrony środowiska. Inwestycja ma być zrealizowana w 2004 r. W ramach projektu wycenianego na 340 tys. zł zostanie wymienionych 450 sztuk żarówek na energooszczędne. Wykonawcą ma być Zakład Oświetlenia Drogowego z Poznania, a inwestycja ma być spłacana do 2011 roku z uzyskanych oszczędności. Gmina podjęła już kroki w zakresie realizacji projektu, czeka tylko na pozwolenie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych (specjalna zgoda jest wymagana ze względu na długi okres spłaty).

Program 1.3. Gospodarka przestrzenna i mieszkaniowa

Jednym z istotnych elementów działalności samorządu gminnego jest gospodarowanie posiadanymi zasobami mienia komunalnego. W obecnej sytuacji finansowej polskich gmin nie jest to zadanie łatwe, bowiem z jednej strony obciążane są one coraz większą liczbą zadań, a z drugiej przekazywane z budżetu Państwa środki są niewystarczające na ich pełną realizację. Z tego powodu niezmiernie istotne jest maksymalnie efektywne gospodarowanie posiadanym mieniem, które niekiedy generuje koszty znacznie przekraczające przychody. Trzeba zdawać sobie sprawę, że jest to mienie o znacznej wartości, bowiem według stanu na koniec 2002 roku Gmina dysponowała gruntami o łącznej powierzchni 208 ha i 27 obiektami.

W omawianym programie znalazły się 3 projekty, których omówienie znajduje się poniżej.

Charakterystyka projektu

1.3.1. Wspieranie rozwoju budownictwa mieszkaniowego na terenie Gminy

Pragnąc stwarzać dogodne warunki dla rozwoju budownictwa jednorodzinnego, Gmina postanowiła zabezpieczyć tereny pod budowę domków mieszkaniowych w Borzykowie. Projekt przewidziany jest do realizacji w latach 2004-2005, łączny koszt został oszacowany na 80 tys. zł i ma być pokryty z budżetu Gminy.

1.3.2. Wymiana central telefonicznych

Istniejąca infrastruktura telefoniczna zaspokaja tylko najbardziej podstawowe potrzeby mieszkańców w zakresie łączności, ale stan central telefonicznych uniemożliwia założenie łącz szerokopasmowych, co wpływa na niską jakość połączeń internetowych. Wyraźnie niska jakość połączeń utrudnia nie tylko życie mieszkańcom, ale jest również istotną barierą rozwoju gospodarczego Gminy. Dlatego Gmina zgłosiła potrzebę wymiany central telefonicznych w Kołaczkowie i Bieganowie. Łączny koszt projektu został oszacowany na 1,8 mln zł, realizacja przewidziana jest w latach 2007-2010 ze środków operatora telefonii stacjonarnej (TP S.A.).

1.3.3. Modernizacja sieci energetycznej

Mieszkańcy często zgłaszają Urzędowi Gminy kłopoty w zakresie korzystania z sieci energetycznej. Kłopoty dotyczą głównie pojawiających się spadków napięć, co nie tylko utrudnia codzienne życie mieszkańcom, ale może prowadzić nawet do uszkodzeń urządzeń gospodarczych. Gmina zgłosiła więc potrzebę modernizacji stacji transformatorowych i sieci przesyłowych. Jednostką koordynującą projekt będzie Grupa Energetyczna ENEA, a realizacja przewidziana jest na lata 2004-2010.

Program 1.4. Ochrona środowiska

Znaczna część przedstawionych wyżej programów dotyczy zagadnień, związanych z poprawą stanu środowiska naturalnego. Przykładem może być tutaj rozwój sieci kanalizacyjnej, czy gazyfikacja Gminy.

Ochronie środowiska służą także inne przedsięwzięcia, które zostały uwzględnione w niniejszym programie. Jest to przede wszystkim zagospodarowanie terenów po wyrobiskach żwiru, zwiększenie świadomości ekologicznej mieszkańców, jak również zwiększenie skali segregacji odpadów stałych.

Charakterystyka projektów

1.4.1. Zagospodarowanie terenów po wyrobiskach żwiru

Eksploatacja kruszywa żwirowego powoduje naruszanie równowagi środowiskowej w Gminie. Konieczna jest zatem rekultywacja przekształconych antropogenicznie obszarów i podjęcie działań, mających na celu ochronę wód gruntowych. Służyć ma temu projekt zagospodarowania terenów po wyrobiskach żwiru. Tereny, na których dokonywana jest eksploatacja są częściowo własnością prywatną, a częściowo własnością spółki KRUSZGEO. Tereny są jeszcze eksploatowane, ale część z nich mogłaby już zostać zagospodarowana. Zgodnie z prawem obowiązek rekultywacji spoczywa na właścicielach gruntów. Zwykle tereny takie są zarybiane i dzierżawione, na przykład Polskiemu Związkowi Rybackiemu. Przy opracowaniu projektu zagospodarowania wyrobisk muszą zostać wzięte pod uwagę inne możliwości, czemu mają służyć konsultacje z właścicielami gruntów. Wokół wyrobisk planowane są nasadzenia drzew, Gmina zobowiązuje się dać materiał nasadzeniowy, a właściciele pokrywają koszty nasadzeń.

Realizację projektu przewidziano na lata 2004-2008. Projekt winien zostać sfinansowany przez właścicieli gruntów przy współudziale środków Gminy, konkretnie GFOSiGW.

1.4.2. Zwiększenie świadomości ekologicznej mieszkańców i poprawa stanu czystości

Działania w zakresie ochrony środowiska podejmowane przez Gminę muszą mieć także na względzie zwiększanie świadomości ekologicznej mieszkańców, uwrażliwianie ich na problemy związane z eksploatacją środowiska przez człowieka. Stąd powstał projekt, mający na celu edukację ekologiczną mieszkańców.

Jednym z działań ma być zakup pojemników do zbiórki makulatury. Przemysł drzewno-papierniczy jest jednym z najbardziej zanieczyszczających środowisko i ważna jest każda akcja, która pozwala zaoszczędzić zasoby leśne. Edukacji dzieci ma służyć podejmowana corocznie akcja pod nazwą „Sprzątanie świata”. To właśnie dzieci muszą zostać szczególnie uwrażliwione na problemy, związane z zanieczyszczeniami i szkodami czynionymi przez człowieka w środowisku. Działaniami uzupełniającymi mają być doposażenie bibliotek w materiały szkoleniowe oraz organizowanie konkursów z wiedzy o ochronie środowiska.

1.4.3. Zwiększanie skali segregacji odpadów stałych

Gmina rozpoczęła już segregację odpadów stałych, w latach 2005-2006 ma być jednak zwiększony zakres segregacji. Jednym z zaplanowanych działań jest ustawienie dodatkowych pojemników do selektywnej zbiórki śmieci na wsiach. Ponadto na gminnym wysypisku śmieci w Gałęzowicach zostanie zamontowana waga i wybudowane specjalne boksy na śmieci. Całkowity koszt projekt przewidziano na poziomie 35 tys. zł, a źródłem jego pokrycia będzie budżet Gminy.

Cel strategiczny nr 2

Wspieranie rozwoju gospodarczego

Program 2.1. Wspieranie rozwoju rolnictwa i jego otoczenia

Diagnoza stanu i przemian gospodarki gminy Kołaczkowo wykazała, że największy regres gospodarczy nastąpił zarówno w samym rolnictwie, jak i w jego otoczeniu, tj. branżach powiązanych z rolnictwem. Największe bolączki działalności rolniczej na terenie Gminy to niezadowolająca efektywność produkcji rolniczej (wysokie koszty, niskie ceny zbytu), zwłaszcza przy gospodarowaniu na glebach gorszej jakości oraz problemy ze zbytem tej produkcji.

Samorząd gminny nie ma możliwości bezpośredniego wpływu na procesy gospodarcze, zachodzące w Gminie, może jednak i powinien podejmować działania o charakterze wspierającym, takie jak zwolnienia lub ulgi podatkowe, doradztwo, czy integracja kręgów gospodarczych. Także same inwestycje infrastrukturalne, takie jak budowa i modernizacja dróg, budowa sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, w poważnym stopniu przyczyniają się do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej na danym terenie. Po to, aby w Gminie mogły

się rozwijać już działające firmy oraz rozpoczynać funkcjonowanie nowe, potrzebne są tereny inwestycyjne. Na ich dostępność samorząd ma już wpływ.

W niniejszym programie zaproponowano 4 różne projekty, których realizacja powinna przyczynić się do aktywizacji działalności gospodarczej na terenie Gminy.

Charakterystyka projektów

2.1.1. Przejmowanie gruntów popegeerowskich

Na terenie Gminy są grunty należące do Skarbu Państwa, znajdujące się obecnie w zarządzie Agencji Nieruchomości Rolnych i dzierżawione najczęściej spółkom, mającym swoje siedziby poza terenem Gminy. Zagospodarowania tych gruntów chętnie podjęliby się rolnicy z terenu Gminy, problem polega jednak na tym, że ANR pragnie wydzierżawić lub sprzedać grunty wraz z obiektami, do których one przylegają, na co miejscowych rolników jednak nie stać. Urząd Gminy podejmie jednak starania, mające na celu wyznaczenie chociażby części gruntów na sprzedaż i wydzierżawienie. Realizacja tego projektu pozwoliłaby nie tylko zwiększyć przychody rolników, ale także podwyższyłaby bazę podatkową Gminy.

2.1.2. Prowadzenie zalesień na gruntach słabych klas

Obszary o glebach niskiej jakości mogą podlegać ogólnokrajowemu programowi zalesień. Na władzach samorządowych spoczywa obowiązek zestawienia takich terenów i uwzględnienie ich w planie zagospodarowania przestrzennego Gminy. Rolnicy, pragnący zalesić swoje tereny, najpierw muszą zgłosić się do Urzędu Gminy w celu uzyskania potwierdzenia, że dany teren jest przewidziany do zalesienia zgodnie z planem, a następnie udać się do Starostwa Powiatowego w celu zgłoszenia danego terenu do programu.

Istotnym czynnikiem, mającym szanse pozytywnie wpłynąć na wzrost lesistości Gminy i wzrost dochodów rolników dzięki prowadzeniu upraw leśnych, jest Ustawa o przeznaczeniu gruntów rolnych do zalesienia z dnia 8 czerwca 2001 roku.

Projekt przewidziany jest do realizacji w latach 2004-2012 i ma być finansowany przez rolników, przy aktywnym współudziale budżetu Gminy i Starostwa.

2.1.3. Edukacja rolników

Integracja Polski z Unią Europejską stwarza nowe uwarunkowania życia gospodarczego, politycznego i społecznego. Zmiany dotyczą także funkcjonowania gmin wiejskich i wiejskich gospodarstw domowych. Aby odnaleźć się w nowej rzeczywistości potrzebna jest wiedza o aspektach funkcjonowania w poszerzonej Unii Europejskiej. Niezbędnym wydaje się dostarczenie rolnikom informacji o zasadach gospodarowania w ramach Jednolitego Rynku, o zasadach wspólnotowej polityki rolnej i polityki wobec obszarów wiejskich, informacji o możliwościach korzystania z szans, związanych z integracją, jak również sposobów ominięcia zagrożeń z nią związanych. Służyć ma temu projekt „Edukacja rolników”, przybliżający nowoczesne techniki gospodarowania, przygotowujący właścicieli gospodarstw do integracji

Polski z Unią Europejską. Gmina przy pomocy Ośrodka Doradztwa Rolniczego zajmie się doradzaniem, edukacją, przekazywaniem informacji, organizowaniem szkoleń oraz pomocą przy wypełnianiu wniosków w ramach ubiegania się o pomoc finansową instytucji unijnych.

Ważnym elementem Jednolitego Rynku są stowarzyszenia i grupy producenckie. Instytucje te, skupiające producentów, pozwalają zwiększyć efektywność produkcji poprzez większą orientację rynkową i większą siłę przetargową w negocjacjach z kontrahentami. Gmina nie może sama organizować takich stowarzyszeń czy grup, ale może przybliżyć wiedzę o ich funkcjonowaniu, o możliwościach i zagrożeniach związanych z ich tworzeniem. Temu ma służyć również ten projekt.

2.1.4. Poprawa stanu urządzeń wodno-melioracyjnych

Zgodnie z prawem za utrzymanie w należyтым stanie urządzeń wodno-melioracyjnych odpowiadają właściciele gruntów. Jednak w większości przypadków skala nakładów przekracza możliwości finansowe rolników. Projekt zakłada zorganizowanie pomocy Urzędu Marszałkowskiego w zakresie współfinansowania potrzebnych inwestycji, jak również odnowienie stawów gminnych w Kołaczkowie i Gałęzewicach. Realizacja projektu ma rozłożyć się na lata 2004-2007 i ma za zadanie poprawić funkcjonalność systemu wodno-melioracyjnego Gminy.

Program 2.2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości

Jak już wcześniej wspomniano, niezwykle ważne jest zapewnienie Gminie rozwoju wielofunkcyjnego. Bez dywersyfikacji struktury gospodarczej Gmina może mieć trudności z zachowaniem długookresowej równowagi dynamicznej. Konieczne jest zatem wspieranie rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej, zmierzające do rozwoju funkcji pozarolniczych w Gminie. W ramach tego programu sformułowano projekt, mający na celu wyposażenie w infrastrukturę terenów inwestycyjnych oraz ich promocję.

Charakterystyka projektów

2.2.1. Wyposażenie w infrastrukturę terenów pod rozwój gospodarczy i ich promocja

Podstawowym warunkiem rozwoju gospodarczego gminy jest dostępność terenów pod inwestycje. Jednym z atutów gminy Kołaczkowo jest posiadanie takich terenów. Problemem związanym z ich wykorzystaniem jest niedostatek urządzeń infrastrukturalnych, co zniechęca potencjalnych inwestorów. Działania w ramach omawianego projektu polegają na zwiększeniu mocy transformatora na terenie przeznaczonym pod inwestycje w Borzykowie oraz utwardzeniu drogi dojazdowej do transformatora. To pozwoli zwiększyć atrakcyjność terenów inwestycyjnych. Projekt został oszacowany na 100 tys. zł i przewidziany jest do realizacji w latach 2005-2006. Finansowanie projektu zapewnią Grupa Energetyczna ENEA oraz Urząd Gminy.

Należy się również zastanowić nad odpowiednią promocją terenów i próbą ściągnięcia inwestorów. Właściwym krokiem mogłoby być między innymi utworzenie katalogu terenów inwestycyjnych zgodnych z wzorcami PAIZ oraz jego aktualizowanie (przynajmniej raz w roku). Katalog taki mógłby zawierać oferty ze zdjęciami i dokładnym opisem oferowanych nieruchomości. Oferty byłyby także umieszczane na stronie internetowej Urzędu Gminy. Urząd Gminy powinien zadeklarować również pomoc w załatwianiu spraw formalnych, związanych z zakupem i uzbrojeniem terenów oraz rozpoczęciem na nich działalności gospodarczej.

Cel strategiczny nr 3

Rozwój usług społecznych

Jak wcześniej wspomniano, zaspokojenie podstawowych potrzeb z zakresu infrastruktury technicznej jest najważniejszym oczekiwaniem mieszkańców pod adresem władz gminy. Na obecnym poziomie rozwoju cywilizacyjnego powyższe potrzeby są jednak prawie całkowicie zaspokajane i coraz częściej jest to traktowane jako coś oczywistego. W tej sytuacji nie mniej istotne stają się potrzeby wyższego rzędu, polegające na szerokiej dostępności tzw. usług społecznych, takich jak usługi zdrowotne, opieka społeczna, oświata, czy też kultura, sport i rekreacja.

Program 3.1. Oświata, kultura, sport

W ostatnich 5 latach Gmina dokonała poważnych inwestycji w zakresie infrastruktury oświatowej. Dobra sytuacja budżetu Gminy pozwala z optymizmem planować wzrost wydatków w kolejnych latach. Pozostały bowiem do realizacji tak istotne zadania, jak rozbudowa przyszkolnej i gminnej infrastruktury sportowej, remonty niektórych obiektów oświatowych, rozwój bazy stołówkowej i świetlicowej, unowocześnienie bazy dydaktycznej, czy rozbudowa infrastruktury rekreacyjnej na terenie Gminy.

Efektem wykonania projektu powinno być posiadanie nowoczesnej infrastruktury oświatowej, sprzyjającej wysokiemu poziomowi kształcenia. O korzyściach z posiadania wykształcenia świadczy fakt, że w skali gminy prawie 80% populacji bezrobotnych stanowią osoby z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym, natomiast odsetek bezrobotnych z wykształceniem wyższym jest minimalny.

W ramach niniejszego programu znalazły się także projekty, dotyczące aktywizacji działalności kulturalnej na terenie Gminy.

Charakterystyka projektów

3.1.1. Rozbudowa i modernizacja przyszłokolnej oraz gminnej infrastruktury oświatowej i sportowej

Pomimo istotnych inwestycji w infrastrukturę oświatową w Kołaczkowie w ostatnich 5 latach, pozostało jeszcze wiele do zrobienia w tym zakresie. Omawiany projekt ma uzupełnić braki i zapewnić lepsze możliwości uczestniczenia dzieci i młodzieży w życiu sportowym. Jest to szczególnie ważne w kontekście faktu bardzo niskich nakładów Gminy na kulturę fizyczną, sport i turystykę. Działania w ramach projektu rozłożone są na cały okres obowiązywania niniejszej strategii, czyli na lata 2004-2013. W ramach projektu znalazły się takie działania, jak: dokończenie budowy sali gimnastycznej przy SP w Kołaczkowie, czy budowa i modernizacja boisk przy szkołach i boisk ogólnodostępnych. W dalszej perspektywie planowana jest także budowa sali gimnastycznej przy SP w Grabowie Królewskim.

Niezadowolający jest także stan istniejących obiektów infrastruktury oświatowej. Istniejące obiekty wymagają remontów i modernizacji. Rozwiązaniem najbardziej palących problemów ma być omawiany projekt. Działania w ramach tego projektu są zróżnicowane - od modernizacji systemów ogrzewania na bardziej ekologiczne po wymianę stolarki okiennej i drzwiowej oraz remonty dachów. Realizacja tej części projektu powinna przynieść nie tylko oszczędności i zwiększyć ochronę środowiska (modernizacje ogrzewania, wymiana stolarki), ale również poprawę warunków nauczania (remonty) i podniesienie wartości budynków.

Proces dydaktyczny powinien opierać się na wykorzystywaniu nowoczesnych technik informatycznych i sprzętu audiowizualnego. Ważne jest zaznajamianie dzieci od najmłodszych lat z podstawowymi narzędziami cywilizacji informacyjnej. W tym celu zaprojektowano działania, mające na celu zwiększenie efektywności tego procesu. W ramach projektu zaplanowano między innymi: zakup sprzętu komputerowego oraz audiowizualnego, a także sprzętu sportowego.

Całkowity koszt projektu jest obecnie niemożliwy do oszacowania ze względu na ograniczone środki budżetowe. Planowane prace będą więc realizowane w zależności od możliwości budżetu Gminy. Niezbędne będzie również pozyskanie środków unijnych, sponsorów oraz środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu.

3.1.2. Rozbudowa infrastruktury rekreacyjnej

Obszar Gminy to nie tylko miejsce pracy jej mieszkańców, ale również miejsce spędzania wolnego czasu. Ważnym elementem strategii rozwoju Gminy jest również zwiększenie atrakcyjności Gminy, co da nie tylko satysfakcję mieszkańcom, ale może także przyciągnąć gości i turystów.

Dbając o warunki nauczania w placówkach oświatowych nie można zapominać, że miejscem zabaw i to nie tylko dzieci uczących się w szkołach, ale przede wszystkim dzieci w wieku przedszkolnym, są place zabaw.

W ramach projektu zaplanowano 4 zadania, mające na celu zwiększenie atrakcyjności zamieszkiwania i pobytu w Gminie. Koszt oszacowano na 245 tys. zł, a realizację rozłożono na lata 2006-2008.

3.1.3. Dalszy rozwój oferty kulturalnej

Gmina Kołaczkowo wydała w ostatnich 5 latach na Kulturę ponad 1,4 mln zł, co stanowiło w ostatnim z analizowanych lat 4,4% ogółu jej wydatków. To dużo w porównaniu do innych gmin wiejskich. Gmina chce zachować obecne tendencje i zaplanowała na lata 2004-2013 dodatkowe działania w tym zakresie. Dotyczyć będą one zakupu nowości do bibliotek, wydanie Folderu Izby Pamięci Wł. St. Reymonta i Izby Pamięci Banków Spółdzielczych, wspieranie aktywności mieszkańców i wprowadzanie nowych form działalności kółek zainteresowań. Ogólny koszt projektu to 200 tys. zł.

Program 3.2. Zdrowie, pomoc społeczna, bezpieczeństwo

Na terenie Gminy nie ma problemów z dostępem do podstawowych usług zdrowotnych. Są jednak problemy z dostępem do usług specjalistycznych. Urząd Gminy jest aktywny w sferze socjalnej (istnienie punktu informacyjno-konsultacyjnego dla osób uzależnionych, świetlice środowiskowe, czy Turnusowy Ośrodek Socjoterapii), ale posiadane środki, jak już wcześniej zaznaczono, nie wystarczają na pomoc wszystkim potrzebującym. Społeczeństwo uboższe, brakuje profilaktyki zdrowotnej (w tym stomatologicznej). Bolączką są także bariery architektoniczne dla osób niepełnosprawnych, które uniemożliwiają im dostęp do obiektów publicznych. Problemem są także braki sprzętowe służb mundurowych.

Rozwiązaniu wymienionych problemów ma służyć realizacja niżej opisanych czterech projektów.

Charakterystyka projektów

3.2.1. Likwidacja barier architektonicznych

Jednym z działań, mających na celu umożliwienie uczestniczenia przez osoby niepełnosprawne w życiu Gminy i korzystanie przez nie z usług społecznych jest projekt budowy odpowiednich podjazdów do budynków publicznych, takich jak Urząd Gminy, ośrodki zdrowia i szkoły. W pierwszej kolejności nastąpi wykonanie podjazdu przy Urzędzie Gminy w Kołaczkowie. W dalszej kolejności będą wykonywane podjazdy na chodnikach, przy szkołach, przedszkolach i innych obiektach użyteczności publicznej. Budżet Gminy i PFRON powinny zapewnić finansowanie projektu.

3.2.2. Zwiększenie bezpieczeństwa na drogach

Potrzeba zapewnienia dzieciom i młodzieży bezpiecznej drogi między domem a szkołą nie budzi żadnych wątpliwości. Przeprowadzona analiza wykazała, że w Gminie jest jeszcze do zrealizowania kilka zadań w tej dziedzinie. Osobnym problemem jest budowa parkingów przy niektórych kościołach i cmentarzach.

W ramach projektu, szacowanego na 107,5 tys. zł, w latach 2006-2010 zamierza się wybudować blisko 3 km chodników i 1,4 tys. m² parkingów.

3.2.3. Uzupelnienie braków sprzetowych sluzb mundurowych

Z prowadzonych badan spolecznych wynika, ze spoleczenstwo polskie czuje sie coraz bardziej zagrozone o bezpieczenstwo wlasne i swojego mienia. Znajduje to odzwierciedlenie w statystykach – z roku na rok rosnie przestepczosc (szczegolnie kradzieze) i liczba wypadkow na drogach. Zjawisko to jest konsekwencja wielu czynnikow, wzrod ktorych nalezy podkreslic wzrost ubostwa (wynikajacy z duzej mierze z coraz wiekszego bezrobocia), coraz mniejsze srodki na utrzymanie sluzb porzadku i bezpieczenstwa, coraz wiecej pojazdow na drogach i ograniczone srodki na budowe i utrzymanie dróg. Ogromnym problemem sa braki sprzetowe sluzb mundurowych. Uzupelnienie tych brakow wydaje sie niezwykle waznym zadaniem, poniewaz sluzby te zajmaja sie na co dzien ratowaniem zycia ludzkiego.

Najwazniejsze przewidziane w projekcie dzialania to:

- prowadzenie wspolnych, samorzadowo-policyjnych dzialan prewencyjnych - kontroli stanu bezpieczenstwa i porzadku publicznego na terenie Gminy
- dzialania prewencyjne na drogach (kontrole)
- przedsiwzicia w zakresie poprawy bezpieczenstwa dzieci i mlodziezy (programy edukacyjne)
- zakup nowego samochodu ratowniczo-gasniczego dla OSP Kolaczkowo
- zakup sprzetu ratownictwa medycznego
- zakup 3 drabin wysokoosciowych dla OSP w Kolaczkowie, Sokolnikach i Wszemborzu
- zakup 4 aparatow oddechowych.

Koszt realizacji projektu szacuje sie na 262 tys. zl, a realizacja ma nastapic w latach 2004-2013.

3.2.4. Zadania z zakresu pomocy spolecznej

Jak wczesniej wspominalo, bardzo aktywny jest gminny Osodek Pomocy Spolecznej. Na lata 2004-2010 zaplanowano nastepne dzialania z zakresu pomocy spolecznej, majace na celu biezace rozwiazywanie problemow spolecznych w Gminie. Dzialania planowane w ramach tego projektu to miedzy innymi:

- uslugi opiekuńcze – pomoc sasiedzka (zatrudnienie opiekunki jest mozliwe, gdy znajduje sie pod jej opieka minimum 3 podopiecznych, co jest czesto trudne ze wzgledu na znaczne rozproszenie podopiecznych; z tego powodu niekiedy bardziej efektywna jest pomoc sasiedzka)
- pomoc osobom niepełnosprawnym (miedzy innymi organizacja ich spotkan, wypłata zasiłkow, finansowanie pobytu w sanatoriach, zakup sprzetu rehabilitacyjnego, wspieranie zakladow pracy chronionej), warsztaty terapii zajeciowej (na terenie Gminy znajduje sie ponad 30 osob kwalifikujacych sie do takiej pomocy, obecnie 11 osob z terenu Gminy jezdzi na warsztaty do sasiedniej gminy)
- wsparcie dla osob z zaburzeniami psychicznymi, poradnictwo specjalistyczne (prawne, psychologiczne, pedagogiczne, terapeutyczne)
- Osodek Wczesnej Interwencji (glownie dla dzieci z porazeniem mozgowym, zaburzeniami psychicznymi)
- letni wypoczynek dla dzieci
- pozyskiwanie rzeczy uzywanych.

Zgodnie z szacunkami, realizacja projektu pochłaniac bedzie rocznie blisko 800 tys. zl, a w kosztach bedzie partycypowac Urzad Marszalkowski i Urzad Wojewodzki, organizacje pozaradowe, PFRON i inne.

5. WDRAŻANIE STRATEGII ROZWOJU GMINY

Wspólny wysiłek wielu osób, które przyczyniły się najpierw do opracowania szczegółowej diagnozy stanu Gminy, a następnie strategii jej rozwoju na następnych 10 lat, pójdzie na marne, jeżeli zaproponowane w niniejszym dokumencie projekty nie będą realizowane. Niestety, nierzadko zdarza się, że strategia po uchwaleniu przez Radę Gminy staje się martwym dokumentem, do którego nigdy więcej już się nie sięga.

Strategia powinna być dokumentem żywym - realizowanym i na bieżąco modyfikowanym – powinna być po prostu podstawowym planem działania, wyznaczającym kluczowe kierunki przedsięwzięć samorządu lokalnego i wskazującym sposoby ich osiągania. Właśnie po to w pracach nad opracowywaniem strategii wiele czasu poświęcono na rozpisanie każdego projektu strategicznego na zadania, czas wykonania, koszty, źródła finansowania i wykonawców.

Posiadanie strategii rozwoju gminy jest wymogiem formalnym przy ubieganiu się środki unijne w niektórych obszarach. W Ogólnym Podręczniku Wdrażania Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego jest mowa o tym, że w ramach działania 3.1. – *Obszary wiejskie* oraz działania 3.2. - *Obszary podlegające restrukturyzacji* wymagane są Plany Rozwoju Lokalnego.

W przypadku przygotowania takiego Planu ważne jest, aby w jego tworzenie zaangażować przedstawicieli najważniejszych organizacji społeczno-gospodarczych z terenu gminy. Tak skonstruowane forum może uczestniczyć w przygotowaniu, a następnie monitorowaniu realizacji danego programu.

Jeśli w dokumencie Strategii Rozwoju Gminy są zawarte konkretne projekty/zadania, wymienione z nazwy oraz podany przedział czasowy (zgodny z bieżącym okresem programowania), to taki dokument jest tożsamy z Planem. Dodatkowo taki dokument powinien posiadać rozdział/punkt, dotyczący systemu okresowej aktualizacji we współpracy z lokalnymi partnerami społeczno-gospodarczymi. Ważnym również jest, aby na ten okres programowania zapewnione zostały obligatoryjnie środki na współfinansowanie.

Niniejszy dokument Strategii Rozwoju Gminy Kołaczkowo spełnia warunki, wymagane dla Planów Rozwoju Lokalnego, może być więc wykorzystany w dokumentacji aplikacyjnej do funduszy pomocowych.

Aby zaakceptowane przez Radę Gminy projekty były realizowane, potrzebny jest organ, który będzie odpowiedzialny za **rozdzielanie zadań, śledzenie postępów w ich wdrażaniu, okresową ocenę, nanoszenie korekt i uzupełnień oraz wprowadzanie do dokumentu nowych propozycji**. Najczęściej za koordynację prac odpowiada Wójt Gminy, a przy najważniejszych decyzjach – oczywiście Rada Gminy. Jak wskazują na to wymagania formalne przy ubieganiu się o fundusze strukturalne UE, **do cyklicznej oceny realizacji zadań powinna zostać powołana specjalna komisja, w skład której wchodzi także przedstawiciele społeczności gminnej, nie związani bezpośrednio z pracą Urzędu, ani Rady**.

Zapisane w strategii zadania nie powinny być zatwierdzone raz na zawsze – raz w roku powinny być one przeglądane i ewentualnie korygowane bądź uzupełniane stosownie do

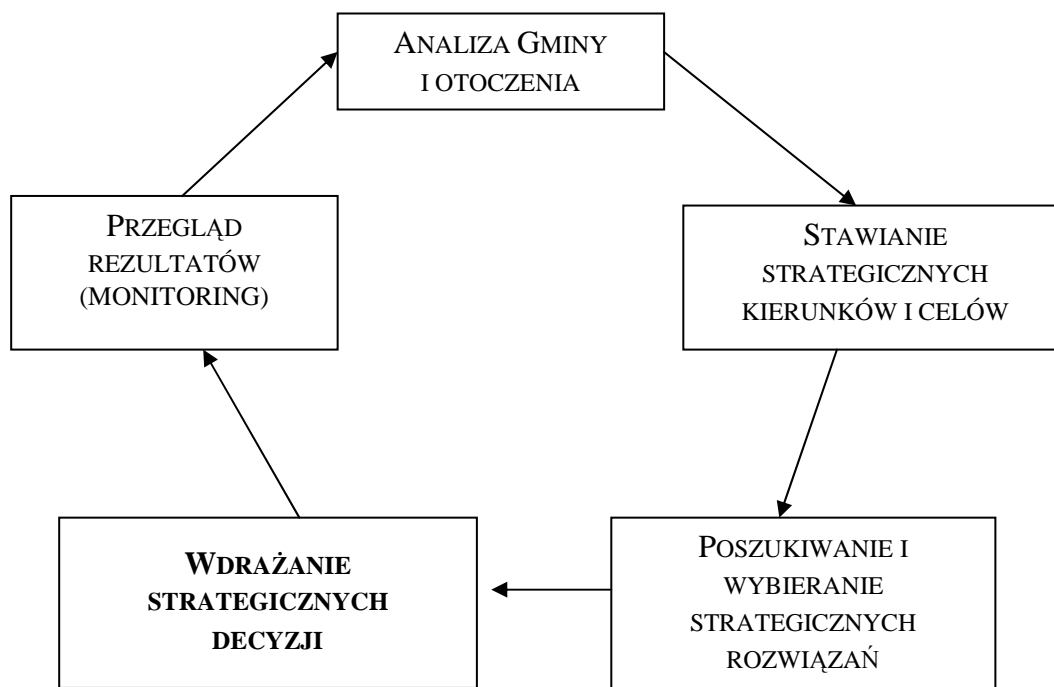
zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Równocześnie do dokumentu strategii powinny być wprowadzane nowe projekty, wynikające z pojawiających się możliwości (na przykład pozyskanie dodatkowych środków), bądź zgłaszanych potrzeb.

Sam proces wdrażania strategii jest w swojej istocie oparty o zasady zarządzania projektem - system stworzony przez praktyków i teoretyków zarządzania w Stanach Zjednoczonych, który później został przeniesiony na grunt samorządów w innych krajach, w tym w Polsce. Poniżej zostały zaprezentowane podstawowe pojęcia, związane z tą metodą - technikami wdrażania i monitorowania procesów strategicznych.

5.1. Monitorowanie strategii

Monitorowanie jest procesem, który ma na celu analizowanie stanu zawansowania projektu i jego zgodności z postawionymi celami. Istotą monitorowania jest wyciąganie wniosków z tego, co zostało i nie zostało zrobione. Jest nią także modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładany cel w przyszłości. Istotnym elementem monitorowania jest wypracowanie technik zbierania informacji oraz opracowanie odpowiednich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.

Proces zarządzania strategicznego i miejsce w nim monitoringu



Źródło: W. Gaczek, J. Nowak: *Mechanizm strategicznego rozwoju miasta jako mechanizm usprawniający zarządzanie*, [w:] Domański R. (red.): *Podstawy gospodarczej polityki miasta – studium Poznania*, Biuletyn KPZK PAN, z. 181, Warszawa 1998, s. 456 (za: *Business Strategy in Local Government*, CIPFA, Londyn 1995)

Zasady monitorowania

Ustalono, że monitorowanie, aby stać się skutecznym narzędziem w procesie wdrażania strategii, powinno charakteryzować się następującymi zasadami:

Wiarygodność Informacja musi być bardzo wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych. Niedokładne dane na temat wykonania mogą spowodować podjęcie niewłaściwych działań korygujących.

Aktualność Informacje muszą być zbierane, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwi podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii.

Obiektywność Monitorowanie, prowadzone w oparciu o analizę wskaźników porównawczych (gromadzonych np. w ramach systemu SAS oraz oprogramowaniu MAS), daje możliwość prowadzenia obiektywnej oceny nie zakłóconej subiektywnością, wynikającą z przywiązania do własnych pomysłów.

Skupienie się na strategicznych punktach - Monitorowanie będzie się koncentrować na dziedzinach, w których istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia największych odchyleń, mogących wywoływać zahamowania w realizacji projektu lub jego zatrzymanie.

Realizm Monitorowanie musi być zgodne z realiami projektu. Wdrażający strategię powinien dostrzegać przede wszystkim te elementy procesu, które świadczą o wydajności i jakości dostarczanych produktów.

Koordinacja informacji - Monitorowanie musi być skoordynowane z tokiem pracy tak, aby nie wpływało na jej zahamowanie, ani też nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań. Monitorowanie każdego z etapów projektu powinno wpływać na powodzenie całego projektu. Oceny, których dokonuje się w trakcie jego realizacji powinny być znane członkom zespołu sterującego, a w przypadku ujawnienia uchybień należy podjąć działania, których celem będzie naprawienie błędów oraz zapobieżenie powstaniu podobnych sytuacji w przyszłości. Informacje płynące z prowadzonego monitoringu powinny docierać do wszystkich członków zespołu tak, aby umożliwić im właściwe podejmowanie decyzji, dotyczących realizacji projektu.

Elastyczność monitorowania - Mechanizm i sam proces monitorowania musi być na tyle elastyczny, aby mógł szybko reagować na zachodzące zmiany. Również w przypadku dokonywania zmian i korekt projektu należy dbać o to, aby modyfikować system oceny w sposób dostosowany do zmieniających się oczekiwań w późniejszych etapach projektu.

Normatywność i operacyjność monitorowania - Skuteczny system monitorowania w przypadku wykrycia uchybień i odchyleń od przyjętych norm powinien wskazywać, jakie należy podjąć działania korygujące. W sposobie raportowania powinno być zastrzeżone, jakie działania należy podjąć w przypadku, kiedy zakładane w projekcie rezultaty nie zostają osiągnięte bądź ich jakość budzić będzie wątpliwość. W każdym projekcie należy wskazać, jakie działania może podjąć odbiorca projektu, aby wyrównać dysproporcje i doprowadzić do realizacji założonego celu.

W procesie monitorowania strategii przewidziano następujące fazy:

Kontrolę wstępną – Rozpoczęcie każdego programu i wchodzących w jego skład projektów poprzedzone będzie ustaleniem wszelkich parametrów ilościowych i jakościowych – wskaźników określających wyniki realizowanych zadań. Przyjęte raz parametry powinny być stosowane przez cały czas realizacji programów i projektów.

Monitoring sterujący – Zadaniem tego rodzaju monitorowania będzie wykrycie wszelkich odchyłeń, jakie mają miejsce w trakcie realizacji projektu. Dla skutecznej realizacji monitoringu sterującego powinien zostać wyłoniony zespół, składający się z radnych oraz przedstawicieli administracji samorządowej. Celem działania zespołu będzie ocena dotychczasowych rezultatów wdrażania strategii oraz rekomendowanie zarządowi niezbędnych działań modyfikujących

Zakończenie projektu - kontrola końcowa - ocena efektów - Ocena końcowa będzie dokonana w celu określenia, na ile zakładane w strategii cele zostały osiągnięte oraz ustalenia przyczyny wszelkich odchyłeń w realizacji strategii. Ocena posłuży za podstawę sprawdzenia, czy planowane efekty są zgodne z założonymi normami. W trakcie oceny zostanie również dokonana analiza podejmowanych działań korygujących. Wyciągnięte wnioski zostaną wykorzystane w trakcie realizacji kolejnych, podobnych projektów w przyszłości. Są one również kluczowe dla prawidłowego planowania kolejnych edycji strategii rozwoju gminy.

Narzędzia służące zbieraniu informacji, zaproponowane w czasie opracowania strategii rozwoju gminy

Do oceny realizacji projektu zostały zaprojektowane w pełni modyfikowalne narzędzia komputerowe, służące do gromadzenia informacji na temat osiągniętych efektów realizowanych programów i projektów. Zapewnienie informacji zwrotnej jest jednym z kluczowych instrumentów, zapewniających efektywne wdrażanie strategii. Również jej systematyczne zbieranie w istniejących bazach danych jest elementem ułatwiającym późniejsze prace zespołu monitorującego.

Miary wykonania projektów – W celu rzetelnego monitorowania wdrażania strategii potrzebne są dane ilościowe o charakterze statystycznym, które po przetworzeniu powinny zostać ujęte w serie wskaźników. Dzięki tym wskaźnikom zostanie określony poziom wyjściowy oraz stopień osiągnięcia zakładanych celów. Dla każdego z projektów zaproponowano odpowiednie miary wykonania. Pozwolą one w przyszłości ocenić stopień zaawansowania projektu i sukces w jego realizacji. Pomiar osiągniętych wyników pozwala odróżnić powodzenie od porażki. Wyniki, zapisane w postaci wskaźników, czy bezwzględnych informacji statystycznych, mają także ważne znaczenie w procesie uzyskiwania poparcia społecznego dla prowadzonych zmian, czy świadczenia usług. Dają one czytelny i jednoznaczny obraz sytuacji. Należy jednak pamiętać, że muszą być one interpretowane łącznie. Pojedynczy wskaźnik, czy liczba mogą dawać mylne, zbyt optymistyczne lub zbyt pesymistyczne wrażenie o stopniu zaawansowania wdrażania strategii. Analiza wartości poszczególnych wskaźników pozwala ocenić, na ile podejmowane działania

są zgodne z zakładanymi celami. Zaproponowane miary umożliwiają bezstronną ocenę osiągniętych efektów.

Porównywanie wskaźników – Jednym z podstawowych narzędzi służących do oceny efektów realizowanej strategii jest również porównanie osiągniętych wyników pomiędzy gminami. Porównywanie efektów odzwierciedlanych w różnego rodzaju wskaźnikach może prowadzić do zidentyfikowania najlepszych wzorów, których wspólnym mianownikiem jest wydajność.

5.2. Zagrożenia związane z oceną wdrażania strategii

Zaproponowane w strategii projekty zostały określone w czasie i zakresie merytorycznym, zgodnie z dostępnymi aktualnie danymi. Informacje na temat kosztów danego projektu nie są jednak tutaj dokładne - są to koszty przybliżone, pokazujące tylko przewidywany koszt projektu w stosunku do możliwości finansowych samorządu. Strategia w swoim zarysie pokazuje w ten sposób wagę finansową poszczególnych projektów w stosunku do innych, również ważnych dla społeczności lokalnej. Dlatego należy pamiętać, iż koszty realizacji projektu, zapisane w dokumencie strategii, nie mogą być podstawą do oceny jakości zarządzania zasobami finansowymi gminy w jakimkolwiek ujęciu. **Całość kosztów związanych z realizacją strategii jest niemożliwa do określenia. Składają się na nią bowiem także budżety innych jednostek, fundusze zewnętrzne i praca osób zaangażowanych w rozwój gminy.**

Następnym ważnym elementem jest zakres rzeczowy projektów. Na etapie planowania strategii nie da się przewidzieć zarówno wszystkich okoliczności sprzyjających realizacji danego zamierzenia, jak i przeszkód (zarówno finansowych, organizacyjnych, jak i formalnych), które utrudnią lub uniemożliwią prawidłowe jego wdrożenie. Dlatego właśnie **wszystkie projekty należy traktować jako otwarte pomysły, które powinny być modyfikowane i zmieniane w oparciu o zmieniające się okoliczności i nowe propozycje, zrodzone przy kolejnych aktualizacjach tego dokumentu.**

W przypadku zwiększenia się kwoty dostępnych środków (np. poprzez zwiększenie dochodów własnych, czy też pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania), zakres obecnie przyjętych projektów może być więc zwiększony bądź mogą być wprowadzane nowe projekty.

Z kolei zmniejszenie kwoty środków (niższe dochody własne, nie pozyskanie planowanych środków zewnętrznych) może spowodować, że zostanie ograniczony zakres rzeczowy i finansowy niektórych projektów, zostaną one przesunięte w czasie, a nawet anulowane.

5. ZARZĄDZANIE URZĘDEM GMINY

Jednym z celów opracowywania dokumentu strategii gminy jest nakreślenie kluczowych celów jej rozwoju, których realizacja pozwoli w przyszłości na skuteczniejszą realizację misji gminy.

W 2001 roku opracowano *Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Kołaczkowo*, wyznaczające sposób wykorzystania gruntów zgodnie z warunkami naturalnymi, rozwijającą się siecią osadniczą oraz strukturą własności i potrzebami społecznymi. W ślad za dokumentem Studium rozpoczęto prace nad kompleksową strategią rozwoju Gminy.

Fakty te świadczą o istniejącej w Radzie Gminy świadomości konieczności wdrażania nowoczesnych narzędzi planowania i zarządzania rozwojem. Następnym etapem powinno być stworzenie wieloletnich planów: inwestycyjnego i finansowego oraz wdrożenie budżetu zadaniowego.

W trakcie prac nad dokumentem strategii władze Gminy sygnalizowały rodząca się konieczność dalszych prac nad sposobem funkcjonowania codziennej pracy Urzędu. Na terenie całego kraju Urzędy Gmin stopniowo zaczynają wdrażać rozwiązania, służące usprawnieniu jakości obsługi mieszkańców.

Istnieje wiele gotowych narzędzi, które można wdrożyć praktycznie w każdej jednostce organizacyjnej. Można w tym zestawie wymienić takie instrumenty, jak TQM – Total Quality Management, który integruje takie normy jakości jak ISO serii 9000 (zarządzanie jakością) i 14000 (zarządzanie środowiskiem) oraz odrębną kategorię, którą stanowią informatyczne systemy obiegu dokumentów i kontroli pracy urzędu, zintegrowane z Biurami Obsługi. Oczywiście stopień ich zaawansowania jest również związany z ich ceną na rynku.

W przypadku gminy wielkości Kołaczkowa należy zastanowić się nad możliwością zrealizowania najbardziej podstawowych kroków w kierunku polepszenia obsługi, nie związanych z wielkimi wydatkami. Rozwiązaniem takim jest przygotowany odpowiednio Punkt Obsługi Interesanta (miejsce, gdzie załatwia się zdecydowaną większość spraw związanych z bezpośrednią obsługą mieszkańców). Tego typu rozwiązanie staje się coraz bardziej popularne wśród samorządów na terenie kraju. Co więcej, niektóre uregulowania ustawowe będą wymagały wprowadzania takiego modelu pracy urzędu, przede wszystkim ze względu na ochronę danych osobowych i informacji niejawnych oraz na ograniczenie kontaktu interesantów z osobami wydającymi decyzje administracyjne.

Przed urzędami na terenie całego kraju stoją w przyszłości kolejne wydatki na informatyzację. Niewątpliwie dalszą komputeryzację wymusi ustawa o podpisie elektronicznym, która wprowadza możliwość komunikowania się z Urzędem przez pocztę elektroniczną i, co więcej, umożliwi otrzymywanie decyzji tą drogą.

Działania zmierzające do wprowadzenia takich narzędzi wymagają jednak nakładów finansowych. Tymczasem wydatki na administrację mają swoje określone limity. Prawie każdy Urząd pracuje z ograniczoną liczbą etatów. Należy przy tym pamiętać, że kolejne reformy administracji w kraju przekazują kolejne kompetencje do wykonania na poziomie samorządu gminnego. Te wszystkie czynniki obiektywnie wskazują na konieczność zwiększenia wydatków

na administrację w najbliższych latach przede wszystkim w celu realizacji jej usług na poziomie zadowalającym mieszkańców gminy.

Wszystkie te problemy będą rzutowały na możliwość sprawnego działania i wdrażania projektów, zapisanych w tej strategii. Konieczność podwyższenia sprawności i zdolności do wypełniania zadań jest jednym z kluczowych elementów sprawnego zarządzania zasobami, niezbędnego w realizacji określonych celów.

ZAŁĄCZNIK - TABELLE PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH