



**Strategia Rozwoju
Gminy Lubniewice
na lata 2014-2020**



STRATEGIA ROZWOJU GMINY LUBNIEWICE NA LATA 2014-2020 ZOSTAŁA WYKONANA W RAMACH POROZUMIENIA O WSPÓŁPRACY ZAWARTEGO 17 MAJA 2013 R. W LUBNIEWICACH POMIĘDZY GMINĄ LUBNIEWICE A ZESPOŁEM DO SPRAW OPRACOWANIA STRATEGII ROZWOJU GMINY LUBNIEWICE NA LATA 2014-2020.

Autorzy opracowania:

Dominika Dębińska, Wojciech Dyba, Anna Dzikowska, Bartłomiej Kołsut,
Barbara Kubiak, Agata Kuźmińska, Patryk Oko, Barbara Piątek, Adam Popkowski,
Katarzyna Przybysz, Weronika Sińska, Tomasz Sowada, Paulina Wawrzyniak.

Sekcja Gospodarki Przestrzennej
Studenckie Koło Naukowe Geografów im. Stanisława Pawłowskiego
Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Projekt okładki:

Katarzyna Przybysz

Redakcja i opieka merytoryczna:

Wojciech Dyba
Bartłomiej Kołsut



SPIS TREŚCI

1. METODYKA OPRACOWANIA	3
2. DIAGNOZA CZYNNIKÓW ROZWOJU GMINY LUBNIEWICE	4
2.1. POŁOŻENIE I DOSTĘPNOŚĆ TRANSPORTOWA	5
2.2. DZIEDZICTWO HISTORYCZNE	6
2.3. ŚRODOWISKO PRZYRODNICZE	10
2.4. DEMOGRAFIA	12
2.5. EDUKACJA I WYCHOWANIE PRZEDSZKOLNE	14
2.6. RYNEK PRACY	16
2.7. POTENCJAŁ GOSPODARczy	19
2.8. TURYSTYKA	20
2.9. GOSPODARKA KOMUNALNA I INFRASTRUKTURA TECHNICZNA	24
2.10. DZIAŁALNOŚĆ KULTURALNA	28
2.11. GOSPODARKA PRZESTRZENNA	29
2.12. WSPÓLPRACA ZAGRANICZNA I STOWARZYSZENIA LOKALNE	31
2.13. WIZERUNEK	32
2.14. SYTUACJA FINANSOWA	35
2.15. PROBLEMY ROZWOJOWE – ANALIZA TREŚCI PROTOKOŁÓW Z SESJI RADY GMINY	40
2.16. PROBLEMY ROZWOJOWE – BADANIA TERENOWE	40
2.16.1. Wywiady kwestionariuszowe z mieszkańcami	40
2.16.2. Wywiady z liderami lokalnymi	41
2.16.3. Wywiady kwestionariuszowe z przedsiębiorcami	42
2.16.4. Badania kwestionariuszowe z turystami	43
2.16.5. Otwarte spotkania konsultacyjne	44
3. ZEWNĘTRZNE POLITYKI PUBLICZNE JAKO UWARUNKOWNIA ROZWOJU GMINY	45
3.1. POLITYKI WSPÓLNOTOWE	45
3.2. POLITYKI KRAJOWE	46
3.3. POLITYKI REGIONALNE I SUBREGIONALNE	47
4. SYNTEZA USTALEŃ DIAGNOSTYCZNYCH	47
4.1. ANALIZA SWOT	47
4.2. ANALIZA PROBLEMOWA	49
5. WIZJA ROZWOJU	52
6. CELE ROZWOJOWE	52
6.1. CEL STRATEGICZNY NR 1: SILNA GOSPODARKA LOKALNA OPARTA NA TURYSTYCE	53
6.2. CEL STRATEGICZNY NR 2: WYSOKA JAKOŚĆ ŻYCIA DLA MIEJSCOWEJ SPOŁECZNOŚCI	53
7. WDRAŻANIE STRATEGII	55
8. MONITORING STRATEGII	56
8.1. PODMIOT MONITORUJĄCY	56
8.2. PRZEDMIOT MONITOROWANIA	56
8.3. SPOSÓB MONITOROWANIA	57
8.4. MONITOROWANE WSKAŹNIKI	57
9. BIBLIOGRAFIA	59
10. AUTORZY OPRACOWANIA	61



1. METODYKA OPRACOWANIA

Strategie rozwoju jednostek terytorialnych są współcześnie bardzo popularnym i często wykorzystywanym narzędziem gospodarowania lokalnymi zasobami w celu podnoszenia poziomu życia i stymulowania rozwoju lokalnego. Parysek (1997: 129) definiuje **strategię** jako „zarysowanie drogi przejścia od stanu istniejącego do stanu docelowego z wyborem określonych priorytetów i własnym, kreatywnym udziałem” (ryc. 1). Strategie rozwoju terytorialnego są również „podstawą prowadzenia polityki rozwoju”¹. Przez politykę rozwoju rozumie się natomiast „zespół wzajemnie powiązanych działań podejmowanych i realizowanych w celu zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej”².

Strategie rozwoju tworzone na poszczególnych szczeblach hierarchicznych: unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym, różnią się stopniem szczegółowości i zawartością. **Cechą charakterystyczną strategii lokalnych jest bazowanie na endogenicznych czynnikach rozwoju** – unikatowych zasobach ludzkich i materialnych, charakterystycznych wyłącznie dla danej jednostki terytorialnej. Dlatego formułowane w niej cele i priorytety rozwoju są specyficzne i konkretne.



Rycina 1. Model konceptualny budowy strategii rozwoju terytorialnego.
Źródło: Opracowanie własne.

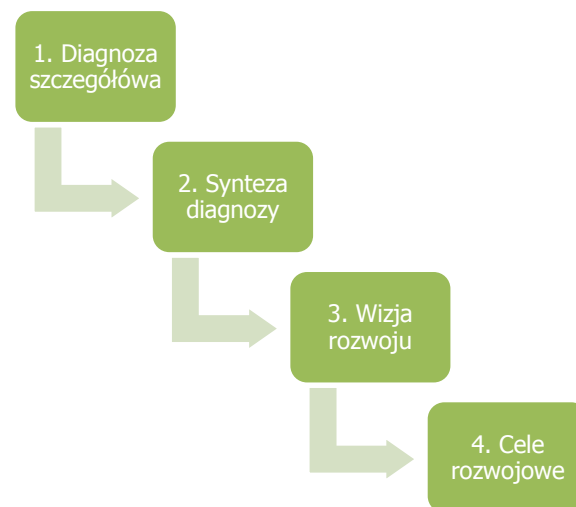
W dniu 16 maja 2013 r. Rada Miejska w Lubniewicach w drodze **Uchwały nr XXX/212/2013 w sprawie przystąpienia do opracowania Strategii Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2014-2020** podjęła decyzję o rozpoczęciu prac nad niniejszym dokumentem. Kolejnym, formalnym krokiem w kierunku opracowania Strategii było podpisanie 17 maja 2013 r. Porozumienia o współpracy pomiędzy gminą Lubniewice a Zespołem do spraw opracowania Strategii Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2014-2020. Zespół ten utworzyli studenci i doktoranci Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Zawarcie porozumienia było w dużej mierze zasługą Anny Dzikowskiej, mieszkanki gminy i absolwentki UAM.

¹ Art. 4 ust. 1. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

Celem niniejszej Strategii jest również **kontynuacja niektórych założeń przyjętych we wcześniej programach rozwoju lokalnego**, w tym Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy Lubniewice przyjętej w 2001 r. oraz Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Lubniewice na lata 2008-2013 przyjętego w grudniu 2008 r. Warto również dodać, że poszczególne miejscowości posiadają opracowany program odnowy dla swojego obszaru (Plan Odnowy Miejscowości Lubniewice na lata 2010-2017 i Plan Odnowy Miejscowości Glisno na lata 2009-2015) – zapisy zawarte w tych dokumentach stanowiły również istotny punkt odniesienia przy opracowaniu aktualnej strategii.

Proces budowania strategii rozwoju ma charakter sekwencyjny (Parysek 1997). Oznacza to, że każdy kolejny etap tego procesu może zostać rozpoczęty po zakończeniu poprzedniego. **Opracowanie niniejszej Strategii przebiegało w kilku etapach** (ryc. 2):

1. Szczegółowa diagnoza stanu istniejącego;
2. Synteza diagnozy;
3. Zdefiniowanie wizji rozwoju;
4. Określenie celów rozwojowych;



Rycina 2. Proces tworzenia Strategii rozwoju gminy Lubniewice.
Źródło: Opracowanie własne.

Model opracowania Strategii Rozwoju Gminy Lubniewice uwzględnia zarówno tzw. wkład ekspercki (naukowy), polegający na wykorzystaniu metod naukowych i dotychczasowego dorobku badawczego, jak i – możliwie jak największy - udział środowiska lokalnego. W tym celu zaangażowano w proces tworzenia Strategii szerokie grono osób (samorządowcy, przedstawiciele administracji publicznej, lokalni liderzy społeczni, przedsiębiorcy i mieszkańcy; por. ryc. 3). Ich udział w finalnym dokumencie był różny. Niektórzy wyrażali swoje zdanie w badaniach społecznych zrealizowanych podczas intensywnych badań terenowych. Część osób uczestniczyła również w spotkaniach warsztatowych, podczas których decydowano o kształcie wizji i zbiorze celów rozwojowych.

² Art. 2 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.



Rycina 3. Grupy społeczne biorące udział w tworzeniu Strategii rozwoju gminy Lubniewice do 2020 r.
Źródło: Opracowanie własne.

2. DIAGNOZA CZYNNIKÓW ROZWOJU GMINY LUBNIEWICE

Diagnozowanie czynników rozwoju polega na „opisie stanu w intencji jego zmiany” (Dutkowski 2004: 15). Celem diagnozy jest więc opisanie czynników rozwoju w celu takiej ich zmiany, która przyniesie wzrost poziomu życia i zaspokojenia potrzeb społecznych. Diagnoza nie jest więc dokonywana z ciekawości poznawczej, czy w celu weryfikacji teorii naukowych (Dutkowski 2004: 16) – ma ona charakter wyłącznie praktyczny i „poszukuje” odpowiedzi na pytanie: „**jak jest?**” czasami również: „**dłaczego tak jest?**” oraz „**co lub kto korzysta lub traci w wyniku danego stanu rzeczy?**” (Pszczółowski 1978; za: Dutkowski 2004). Jak twierdzi Parysek (1997: 120), „w zasadzie każdy z czynników rozwoju znajduje się w sytuacji typowych zasobów. Czynniki takie należy zatem zauważyć, poznać, ocenić jego wartość użytkową, pozyskać oraz odpowiednio wykorzystać.” Istotą diagnozy jest właśnie zauważenie, poznanie i ocena wartości użytkowych poszczególnych czynników rozwoju.

Istotą diagnozy jest to, że opiera się ona na porównaniu stanu obserwowanego (istniejącego) ze stanem uznawanym za prawidłowy, pożądany, słuszny. W przypadku jednostek terytorialnych jest to dość trudne, ponieważ można co prawda określić pewien przedział liczbowy stanu pożądanego (np. przyrost naturalny ludności na poziomie zapewniającym zastępowalność pokoleń), jednak bardzo trudne jest określenie dokładnych wartości, do których powinno się dążyć. Dlatego właśnie, **w celu lepszego zobrazowania obecnej sytuacji gminy, wartości opisujące poszczególne czynniki rozwoju zostaną porównane z wartościami dla tzw. grupy porównawczej.** Wybór jednostek porównawczych jest szczególnie istotny w tych elementach diagnozy, które opierają się

na danych ilościowych, wskaźnikach (m. in. demografia, sytuacja finansowa). Dane te byłyby bowiem zupełnie nieprzydatne, gdyby nie istniał dla nich żaden punkt odniesienia.

Istotnym był zatem odpowiedni dobór jednostek do porównania. W przypadku niniejszego opracowania postanowiono wybrać osiem gmin, umożliwiających uzyskanie odpowiedzi na pytanie: **jak wygląda gmina Lubniewice na tle innych?** Jednostki zostały wybrane ze względu na sąsiedztwo lub podobieństwo w zakresie liczby ludności, czy turystycznego profilu. W niektórych przypadkach kryteria te udało się połączyć. Wybraną grupę porównawczą stanowią:

- Barlinek – gmina miejsko-wiejska, położona w powiecie myśliborskim, licząca ok. 20000 mieszkańców;
- Lubrza – gmina wiejska, położona w powiecie świebodzińskim, licząca ok. 3400 mieszkańców;
- Łągów – gmina wiejska, położona w powiecie świebodzińskim, licząca ok. 5400 mieszkańców;
- Ośno Lubuskie – gmina miejsko-wiejska, położona w powiecie słubickim, licząca ok. 6300 mieszkańców;
- Pokój – gmina wiejska, położona w powiecie namysłowskim, licząca ok. 5600 mieszkańców;
- Przemków – gmina miejsko-wiejska, położona w powiecie polkowickim, licząca ok. 8700 mieszkańców;
- Skąpe – gmina wiejska, położona w powiecie świebodzińskim, licząca ok. 5500 mieszkańców;
- Strumień – gmina miejsko-wiejska, położona w powiecie cieszyńskim, licząca ok. 12000 mieszkańców.

Podstawą naukową opracowania diagnozy gminy Lubniewice był dorobek gospodarki lokalnej i zarządzania publicznego. W ramach opracowywania dokumentu wykorzystano koncepcję badawczą opartą na mieszanym podejściu badawczym (*mixed-method approach*), które jest stosowane i rozwijane w literaturze z zakresu badań społecznych (Creswell, Clark, 2011) i polega m. in. na **wykorzystaniu, w odpowiedniej sekwencji, zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych.**

Diagnozowanie obszaru gminy Lubniewice związane było z pozyskiwaniem różnego rodzaju danych, pozwalających dokonać możliwie najpełniejszej oceny obecnej sytuacji gminy. Dane te pozyskiwano różnymi „drogami”, które w naukach społecznych nazywa się technikami badawczymi. W ramach prac nad strategią wykorzystano następujące techniki (por. m.in. Kotus 2001):

- [1] **Desk research** – technika obejmująca zbieranie i rozpatrywanie informacji z wielu źródeł, które już istnieją i są łatwo dostępne (*Cambridge Dictionaries...* 2012), w tym z baz danych gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny i inne instytucje publiczne, raportów i ekspertyz wykonywanych na zlecenie publiczne, protokołów z posiedzeń rady gminy i in.;
- [2] **Ankiety prowadzone przez Internet** skierowaną do kilku grup docelowych: mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina, jako obserwatorów z zewnątrz i potencjalnych turystów [1]; byłych [2] oraz obecnych [3] mieszkańców gminy Lubniewice;



[3] **Wywiad kwestionariuszowy** z mieszkańcami gminy Lubniewice [1]; przedsiębiorcami prowadzącymi działalność gospodarczą na terenie gminy [2] oraz turystami przebywającymi w Lubniewicach [3];

[4] **Indywidualny wywiad pogłębiony** przeprowadzony z liderami lokalnymi, związanymi z gminą Lubniewice.

Szczegółowy opis zastosowanych technik socjologicznych oraz syntetyczne wyniki badań terenowych zaprezentowano w rozdziale 3.8. – stąd tak skrótowe potraktowanie tych kwestii w tym miejscu.

Intencją autorów diagnozy była możliwie najbardziej kompleksowa analiza problemów gminy Lubniewice, z jednej strony oparta o „**pracę na odległość**” wykorzystującą dane pozyskane głównie z publicznych i niepublicznych źródeł internetowych ale z drugiej strony, również w oparciu o „**bliższe poznanie gminy**” w drodze intensywnych badań terenowych. Ustalenia diagnostyczne zostały zebrane i zapisane w ramach kilkunastu rozdziałów tematycznych oraz jednego rozdziału podsumowującego badania terenowe. Autorzy starali się również zaprezentować wyniki badań terenowych w poszczególnych rozdziałach tematycznych – takie podejście pozwoliło skonfrontować wnioski „statystyczne” i „terenowe” oraz dokonać ich weryfikacji. **Ponadto, istotnym celem badań terenowych było poznanie gminy od środka, „wejście” w lokalne relacje społeczne. Zdaniem autorów diagnozy, tylko w ten sposób można opracować dobrą strategię rozwoju**, zakładającą z jednej strony udział ekspertów zewnętrznych, a z drugiej miejscowych liderów, przedsiębiorców i mieszkańców. Trzeba jednak przyznać, że wymaga to dużego nakładu pracy.

2.1. Położenie i dostępność transportowa

Lubniewice to gmina miejsko-wiejska położona w Polsce Zachodniej, w województwie lubuskim i powiecie sulęcińskim. Od północy i wschodu graniczy z gminami Deszczno i Bledzew, a od południa i zachodu z gminami Sulęcina i Krzeszyce. Powierzchnia całej gminy wynosi blisko 130 km², w tym ponad 12 km² zajmuje centralnie położone miasto Lubniewice.

Obok miasta Lubniewice, w skład gminy wchodzi trzy sołectwa: Glisno, Jarnatów i Rogi. Sołectwo Glisno znajduje się w południowej części gminy i zajmuje powierzchnię ponad 38 km². Na północy gminy położony jest sołectwo Jarnatów o powierzchni ponad 23 km². Na zachodzie gminy znajduje się natomiast sołectwo Rogi o powierzchni blisko 56 km². Warto również zaznaczyć, że gmina położona jest w dość bliskiej odległości do granicy z Niemcami i wchodzi w skład Euroregionu Pro Europa Viadrina. Układ osadniczy gminy tworzą³: miasto Lubniewice⁴; wsie: Glisno, Jarnatów i Rogi⁵ oraz osady: Osieszyce, Rybakówko i Zofiówka.

Przez gminę przebiega droga wojewódzka nr 136, która łączy się z drogą wojewódzka nr 137 w pobliżu Sulęcina oraz z drogą krajową nr 22 prowadzącą do Kostrzyna nad Odrą i drogą nr 24 relacji

Gorzów Wlkp.-Pniewy. W pobliżu gminy przebiegają droga ekspresowa S3 (częściowo w budowie) oraz, w nieco większej odległości, autostrada A2. Na terenie gminy występują także drogi powiatowe: Kołczyn-Brzozowa-Rogi, Lubniewice-Bledzew, Miechów-Lubniewice, Glisno-Grochowo, Trzcince-Lubniewice, droga przez Świerczów, Lubniewice-Glisno-Trzemeszno, Glisno-Dębowiec-Nowa Wieś. Sieć lokalną transportu drogowego tworzą również drogi gminne, głównie gruntowe. Do ważniejszych zaliczyć należy następujące z nich: Lubniewice-Rogi, Jarnatów-Rogi, Osiedle Kolonia Lubniewice-Osiedle Świerczów, Glisno-Osiedle Świerczów, Jarnatów-Sobieraj oraz Glisno-Rybakówko.

Powiązania drogowe stwarzają możliwości transportowe z większymi ośrodkami miejskimi, a odległości do niektórych jednostek związanych z Lubniewicami są następujące⁶:

- Sulęcina: 15 km (czas dojazdu ok. 15 min);
- Skwierzyna: 25 km (25 min);
- Łagów: 28 km (30 min);
- Gorzów Wlkp.: 30 km (30 min);
- Międzyrzecz: 32 km (35 min);
- Frankfurt nad Odrą: 74 km (60 min);
- Zielona Góra: 99 km (80 min);
- Szczecin: 130 km (90 min);
- Poznań: 150 km (100 min);
- Berlin: 167 km (130 min).

Z miejscowości Lubniewice istnieje możliwość dojazdu autobusami PKS do najbliższych miast powiatowych: Sulęcina (autobusy średnio co 2 godziny, w godzinach szczytu częściej; w okresie wakacyjnym mniej więcej połowa kursów), oraz Gorzowa Wlkp. i Słubic do których jeździ po kilka autobusów dziennie. Najbliższy dworzec PKP znajduje się w Gorzowie Wlkp. Dużo bardziej utrudniony dostęp do komunikacji publicznej mają mieszkańcy pozostałych miejscowości. Był to temat podkreślany przez nich podczas spotkań konsultacyjnych oraz rozmów w ramach wywiadów kwestionariuszowych. Również niektórzy liderzy lokalni zwracali uwagę na **trudności w przemieszczaniu się (wynikające z braku lub niewielu połączeń komunikacji publicznej) mieszkańców Glisna, Jarnatów i Rogów – problem ten dotyczy przede wszystkim osób starszych**, nie posiadających własnych środków transportu.

Identyfikacja poziomu dostępności transportowej określonej jednostki terytorialnej nie jest zadaniem prostym. Trudno byłoby przeprowadzać specjalne badania dostępności dla gminy Lubniewice, dlatego w opracowaniu skorzystano z dotychczasowych wyników badań naukowców z Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN realizowanych na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (*Narzędzie ewaluacyjne...*, 2011; *Monitoring spójności terytorialnej...*, 2012). W badaniach tych analizowano sieć drogową wykorzystując wskaźnik dostępności potencjałowej. Wartości Wskaźnika Drogowej Dostępności Transportowej

³ Dane dotyczące miejscowości pochodzą z Rozporządzenia Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 13 grudnia 2012 r. w sprawie wykazu urzędowych nazw miejscowości i ich części.

⁴ W wykazie wyodrębniono części miejscowości: Lubniewice-Kolonia, Świerczów i Trzcince.

⁵ W wykazie wyodrębniono Rogi-Nadleśnictwo jako część wsi.

⁶ Przy określaniu odległości fizycznej i czasowej korzystano z serwisu maps.google.com, który wyznacza trasy pomiędzy centrami miejscowości.



(WDDT) pokazują relatywnie niską krajową dostępność transportową gminy Lubniewice (*Narzędzie ewaluacyjne...*, 2011). Dużo lepiej wygląda natomiast dostępność gminy w zakresie transportu międzynarodowego (*Monitoring spójności terytorialnej...*, 2012).

2.2. Dziedzictwo historyczne

Dotychczasowe badania przestrzenne prowadzone w Polsce, dotyczące kwestii społeczno-gospodarczych (Strykiewicz 2009) pokazują, że – najogólniej mówiąc – „historia ma znaczenie”. Myśl tę opisuje założenie, że to, co zdarzyło się we wcześniejszym momencie, wpływa na późniejsze możliwe wyniki w sekwencji wydarzeń, a tym samym w dużym stopniu wyjaśnia dzisiejszy układ zjawisk jako rezultat odległych czasowo przyczyn (Gwosdz 2004: 435). Na **znaczenie uwarunkowań historycznych w rozwoju gminy Lubniewice** wskazuje również jeden z lokalnych liderów, określając je jako kluczowe:

„Powinniście państwo zwrócić uwagę na uwarunkowania historyczno-geograficzne. Na tym terenie od początku osadnictwa głównymi zajęciami było rolnictwo, rybołówstwo i leśnictwo. Generalnie, pewnym problemem Lubniewic było to, że był to obszar oddalony od głównych szlaków komunikacyjnych (dawne szlaki handlowe Międzychód-Skwierzyna i Słubice-Sulechów). Od lat dominowały tu te trzy działalności, a z czasem również usługi realizujące podstawowe potrzeby miejscowej społeczności. W związku z tym jedyną szansą na rozwój gminy jest turystyka oparta przede wszystkim na zasobach przyrodniczych.”

Z punktu widzenia strategii rozwoju gminy, dziedzictwo historyczne jest o tyle istotne, że wpływa ono na atrakcyjność turystyczną – głównie poprzez materialne wytwory dziedzictwa, czyli różnego rodzaju zabytki. Ponadto, uwarunkowania historyczne mają duże znaczenie w budowaniu lokalnej tożsamości, wspólnej identyfikacji opartej o więzi społeczne – to natomiast w dużym stopniu determinuje lokalny kapitał społeczny.

Gmina Lubniewice posiada bardzo bogatą i złożoną historię. Wynika to z różnej przynależności państwowej należących do niej terenów. Od połowy X w. jej obszar należał do państwa polskiego pierwszych Piastów. W okresie panowania Bolesława Chrobrego został włączony do kasztelani lubuskiej i międzyrzeckiej. W latach 1124-1125 teren gminy wchodził w skład utworzonego przez Bolesława Krzywoustego biskupstwa lubuskiego, a do połowy XIII w. pozostawał pod władztwem książąt śląskich. Z kolei w latach 1249-1252 lubniewicka ziemia została przejęta przez margrabiów brandenburskich i weszła w skład Ziemi Torzyskiej.

Pierwsza wzmianka o mieście pod nazwą „Lubnewiz” pojawiła się w 1287 r. w dokumencie księcia Przemysława II. Początki istnienia miasta wiążą się z powstaniem zamku warownego wznoszącego się na przesmyku pomiędzy jeziorami Lubiąż i Krajnik. W historii Lubniewic zapisała się również nazwa niemieckojęzyczna, określająca to miejsce jako Königsvalde czyli „królewski las”. W 1336 r. Lubniewice stały się własnością wójta Ośna Lubuskiego Jana de Sunnewald. Wówczas przypisano im miano ‘oppidum’ oznaczające ‘miasteczko’. W 1352 r. miasto przejął rycerz Hanselin z rodu von Waldow. Od tej pory przez sześć wieków aż po 1945 r., Lubniewice

należały do tej rodziny. W latach trzydziestych XVI w. na terenie Brandenburgii rozpoczął się ruch reformatorski, w wyniku czego w 1590 r. kościół w Lubniewicach został przekazany Synodowi w Ośnie.

Drastycznym wydarzeniem w historii Lubniewic były dwa pożary w XVII w., które niemal całkowicie zniszczyły miasto. Odbudowę podjęli mieszkańcy i rodzina von Waldow, która w 1653r. przekazała miasto polskiemu szlachcicowi Achacemu Taszyckiemu. W połowie XVII w. na terenie gminy pojawili się Bracia Polscy i Lubniewice stały się ważnym ośrodkiem myśli ariańskiej. Miasto było jeszcze wielokrotnie niszczone na przełomie XVII i XIX w. poprzez działania wojenne i liczne pożary.

Mieszkańcy tego terenu początkowo trudnili się rolnictwem, hodowlą i drobnym rzemiosłem. W 1751 r. w pobliżu Lubniewic odkryto złoża alunu i uruchomiono kopalnię, którą po ośmiu latach zniszczył pożar. W XVIII w. na terenie miasta powstała fabryka sukiennicza, rozwinęła się również hodowla jedwabników i przędzalnia jedwabiu.

Lubniewice były zawsze miastem prywatnym, władzę sprawował tu burmistrz i dwóch radnych wyznaczonych przez właściciela. W połowie XIX w. Edward von Waldow zjednoczył rody Waldow i Reitzenstein, a lubniewicka posiadłość przeszła na jednego syna Carla von Waldow Und Reitzenstein. W 1808 r. Lubniewice otrzymały pełne prawa miejskie.

Jak podają liczne źródła pisane gmina Lubniewice, (a przede wszystkim Glisno) **na początku XIX w. była znanym obszarem uzdrowiskowym**. Dysponowała naturalnymi czynnikami leczniczymi, do których zaliczano wody mineralne, właściwości klimatyczne oraz odpowiednie walory przyrodnicze. Stanowiły one o dużej atrakcyjności gminy dla osób przyjezdnych. Jak podaje Skaziński (2011):

„W latach 20. XIX wieku uruchomiono w Gliśnie (...) uzdrowisko wraz z kąpieliskiem leczniczym (ein märkisches Mineralbad aus der Biedermeierzeit). Stanowiło ono z racji pięknego położenia oraz bliskości stolicy jedno z najpopularniejszych tego typu uzdrowisk na terenie ówczesnego państwa pruskiego. (...) W 1856 roku majątek w Gliśnie znalazł się w rękach von Müllera, który zrezygnował z prowadzenia uzdrowiska i skoncentrował się wyłącznie na działalności rolnej. Z dóbr ziemskich utworzona została wkrótce ordynacja, a w miejscu istniejących zabudowań uzdrowiskowych wzniesiono założenie folwarczne.”

Uzdrowiskowy charakter Glisna potwierdzają również inne źródła, w tym *Historia Glisna...* (2004):

„W roku 1830 Glisno zdobyło szczególne znaczenie jako miejscowość kąpielowa. Była rzeczywiście modnym kąpieliskiem dla berlińczyków i frankfurtyków. Wyposażenie łaźni mogło być przejściowe, tylko raz wymienia się ją jako: kąpiel borowinowa, rosyjska łaźnia parowa, mleczarnia. Łaźnie zostały wybudowane. Lekarz łaźni opiekował się chorymi. Koncerty uzdrowiskowe kapeli góralskiej, duże uroczystości, przejażdżki gondolami po jeziorze zapewniały rozrywkę dla zamiejscowych gości.”

W 1912 r. gmina Lubniewice zyskała połączenie kolejowe Gorzów-Sulęcín, jednak tory kolejowe zostały rozebrane po 1945 r. (przed



wszystkim wskutek działań Armii Czerwonej), a Lubniewice zostały uznane za wieś. Na przełomie lat 40. i 50. XX w. rozpoczął się okres postrzegania miejscowości w kategoriach turystycznych i wypoczynkowych. **W latach 70. zaczęto Lubniewice nazywać Perłą Ziemi Lubuskiej.** Stopniowo, Lubniewice stawały się istotnym ośrodkiem wypoczynkowym nie tylko w skali regionalnej, ale również ogólnopolskiej. Zlokalizowano w mieście wiele ośrodków Funduszu Wczasów Pracowniczych (FWP). Zdaniem jednego z liderów lokalnych:

„Lubniewice za czasów największej świetności (lata 70 i 80) były tętniącym życiem ośrodkiem wczasowym, do którego tłumnie zjeżdżały osoby z Zielonej Góry, Gorzowa Wielkopolskiego, Wrocławia i innych miejscowości”

Inny z liderów zwraca uwagę, że:

„kiedyś Lubniewice żyły nocą. Były wieczorki zapoznawcze, wieczorki pożegnalne. Turyści wybierali się na dyskoteki, dancingi, do restauracji, barów”

Wśród mieszkańców pamiętających czasy FWP widać wyraźny sentyment – czasy te kojarzone są przez większość z nich jako dużo lepsze w stosunku do obecnych.

Pięć lat po zmianie systemowej w Polsce, Lubniewice odzyskały prawa miejskie, stając się jednocześnie jednym z najmniejszych miast w Polsce. Okres transformacji systemowej był/jest dla gminy czasem trudnym. Ośrodki wczasowe zostały sprywatyzowane, jednak jak można było zauważyć i usłyszeć w rozmowach z liderami – **proces transformacji systemowej dla większości ośrodków dopiero się zaczyna.** Większość z nich nie jest dostosowana do działalności w dzisiejszych warunkach konkurencji o turystę. Ma się wręcz wrażenie, że w wielu ciągle widać pozostałości po FWP. Jeden z liderów słusznie zauważył, że dzisiejsza turystyka niewiele przypomina tą z czasów PRL-u:

„Zmienił się charakter turystyki w Lubniewicach – z turystyki związanej z wczasami pracowniczymi obciążonymi dużym zapleczem socjalnym, a przez to większą rozrzutnością na turystykę indywidualną, ze znacznie ograniczonym portfelem”

Na terenie gminy Lubniewice znajduje się wiele zabytków, materialnych przejawów dziedzictwa historycznego w tym kilka szczególnie cennych (tab. 1)⁷. Jednym z najważniejszych jest **gotycki kościół p.w. Matki Bożej Różańcowej** z XV w. z neogotycką wieżą z 1882 r. o konstrukcji halowej, trójnawowej ze sklepieniem krzyżowo-żebrowym. Na terenie Lubniewic zachowały się również dwa zamki zbudowane przez rodzinę von Waldow. „**Stary zamek**” z 1793 r. został przebudowany w stylu neoklasycywnym w 1846 r. Po roku 1945 budynek pełnił rolę szkoły, a następnie ośrodka wypoczynkowo-rekreacyjnego. Przez wiele lat pozostawał w dzierżawie, był nieużytkowany i stopniowo niszczał. Z kolei „**Nowy zamek**” (fot. 1) z wieżą widokową, usytuowany nad samym jeziorem Lubiąż,

powstał w 1909 r. Po II wojnie światowej budynek początkowo mieścił szkołę z internatem dla sierot, a w 1949 r. zaadaptowano go na ośrodek wczasowy. Do dziś istnieje połączenie obu obiektów przez drewniany most, przecinający zatokę jeziora. Oba z nich są też otoczone parkami z bogatym drzewostanem. Właścicielem obu zamków jest Centrum Zamek, spółka z o.o. z Warszawy. Prezesem zarządu spółki jest książę Jan Lubomirski-Lanckoroński. W pobliżu Lubniewic znajdują się również interesujące pałace w Gliśnie, Jarnatowie i Rogach.

Tabela 1. Obiekty w gminie Lubniewice wpisane do rejestru zabytków.

Miejscowość	Obiekt	Czas powstania
Lubniewice	Kościół p.w. Matki Boskiej Różańcowej	2 poł. XIV w.
	Dom przy ul. Bohaterów Stalingradu 35	1781 r.
	„Stary zamek”	1793 r.
	Park zamkowy	XVIII w.
Glišno	„Nowy zamek”	1909 r.
	Kościół ewangelicki p.w. Najświętszego Serca Jezusowego	1837 r.
Jarnatów	Zespół pałacowo-parkowy	XVIII/XIV w.
	Kościół ewangelicki p.w. MB Szkaplerznej	1710 r.
	Zespół pałacowo-parkowy	XVIII w.
Rogi	Cmentarz katolicki (nowy)	1948 r.
	Pałac	ok. 1910 r.

Źródło: Rejestr Lubuskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków.



Fotografia 1. „Nowy zamek” w Lubniewicach.

Źródło: zbiory Urzędu Miasta i Gminy Lubniewice.

⁷ Przy opisywaniu obiektów zabytkowych wykorzystano publikację pod redakcją Bieliniś-Kopec i Skazińskiego (2007) oraz informacje umieszczone na stronie internetowej gminy Lubniewice.



Pałac w Gliźnie (fot. 2) wybudowano w latach 1790-1793. Wokół rezydencji w stylu rokokowym rozpościera się park z licznymi budowlami i rzezbami. W latach 20. XIX w. budynek pełnił funkcję leczniczego uzdrowiska, a w latach 40. zaadaptowano go na luksusowe kasyno z hotelem. Dwadzieścia lat później nowy właściciel Hans Karl Otto von Wartenberg przekształcił cały majątek w folwark rolniczy oraz zbudował neogotyckie mauzoleum rodzinne, którego ruiny zachowały się do dzisiaj. Po zakończeniu II wojny światowej przejęło go Państwowe Gospodarstwo Rolne. W latach 1968-1978 użytkownikiem pałacu była Kaliska Fabryka Pluszu i Aksamitu, która dostosowała obiekt do potrzeb ośrodka kolonijnego. W 1978 r. budynek przeszedł w posiadanie Wojewódzkiego Ośrodka Postępu Rolniczego w Lubniewicach i pełnił funkcję ośrodka szkoleniowego. Obecnie właścicielem pałacu jest Lubuski Ośrodek Doradztwa Rolniczego, a północno-zachodnia partia pałacu stanowi własność Agencji Nieruchomości Rolnych. Obecnie pałac w Gliźnie oferuje m.in. noclegi, usługi gastronomiczne, organizację przyjęć, szkoleń, konferencji oraz imprez okolicznościowych. Pałac w Gliźnie otoczony jest parkiem, w którym – jak wynika z przeprowadzonych wywiadów – znajduje się bardzo bogaty i wyjątkowy drzewostan. Mieszkańcy „własnymi siłami” podjęli również działania mające na celu częściowe uporządkowanie terenów zielonych wokół pałacu. Jak twierdzi jeden z liderów tereny te nie są w najlepszym stanie:

„Widać tam ewidentnie brak gospodarza. Gmina nie ma wpływu na to, co się tam dzieje (...) to jest polityka na szczeblu województwa.”



Fotografia 2. Pałac w Gliźnie.
Źródło: zbiory Urzędu Miasta i Gminy Lubniewice.

Zespół pałacowo-parkowy w Jarnatowie powstał w XVIII w. W okresie powojennym pałac należał do Państwowego Gospodarstwa Rolnego, a w latach 60. XX w. zaadaptowano go na ośrodek kolonijny. Od 1981 r. rozpoczęto przekształcanie całego założenia na ośrodek wypoczynkowo-szkoleniowy, po dwóch latach prace jednak przerwano. **W 2013 r. budynek przeszedł w posiadanie prywatnego właściciela, co daje pewną szansę przywrócenia**

mu dawnej świetności, kiedy to oferował noclegi dla turystów i zabawy dla mieszkańców.

Pałac w Rogach (fot. 3) wzniesiono na początku XX w. Rezydencja wraz z majątkiem pozostały w rękach rodziny von Waldow aż do końca II wojny światowej. W 1946 r. w pałacu organizowane były kursy dla drwali leśnych, następnie pełnił funkcję ośrodka czasowego. Swego czasu mieściło się w nim również prewentorium oraz dom pomocy społecznej dla dzieci z niepełnosprawnością. Od 1976 r. obiekt pełnił funkcję ośrodka szkoleniowo-wypoczynkowego Urzędu Wojewódzkiego, a po zmianach administracyjnych - Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim. Następnie w 2006 r., pałac przekazano Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Gorzowie Wielkopolskim (najpierw w użyczenie, a następnie na własność) – świadczone w nim głównie usługi hotelarsko-gastronomiczne. Uczelnia podjęła próby pozyskania środków finansowych na remont obiektu, jednak okazały się one nieskuteczne (*Gorzowskie uczelnie...*, 2013). W związku z tym, **PWSZ podjęła decyzję o sprzedaży pałacu, jednak - póki co - brakuje chętnych na kupno obiektu, którego wartość szacuje się na ok. 2,5 mln zł**. Podjęto więc współpracę z pośrednikiem w handlu nieruchomościami, o czym poinformowała Rektor uczelni, prof. Elżbieta Skorupska-Raczyńska w wypowiedzi dla jednego z portali internetowych (*PWSZ sprzedaje...*, 2013):

„Zainteresowane pałacem są firmy z Niemiec i Hiszpanii zajmujące się pośrednictwem kupna-sprzedaży oraz polska firma. Hiszpanie prosili o wyłączność w sprzedaży na całą Europę na co nie mogliśmy przystać, natomiast Polska firma chciała najpierw wydzierżawić pałac na rok. Niemcy chcieli z kolei tylko wyłączność w swoim kraju, ponieważ mają zainteresowanych kupnem. Dlatego właśnie z nimi podpisaliśmy wstępne porozumienie.”



Fotografia 3. Pałac w Rogach.
Źródło: zbiory Urzędu Miasta i Gminy Lubniewice.

Ponadto na terenie Miasta i Gminy Lubniewice znajduje się blisko 120 obiektów, które mają duże znaczenie kulturowe i historyczne objęte ewidencją konserwatorską. Obiekty te to m.in. wozownia, wieża widokowa, dzwonnica, stajnia, bażaniarnia, tradycyjne domy mieszkalne, parki pałacowe, cmentarze oraz zespoły folwarczne.

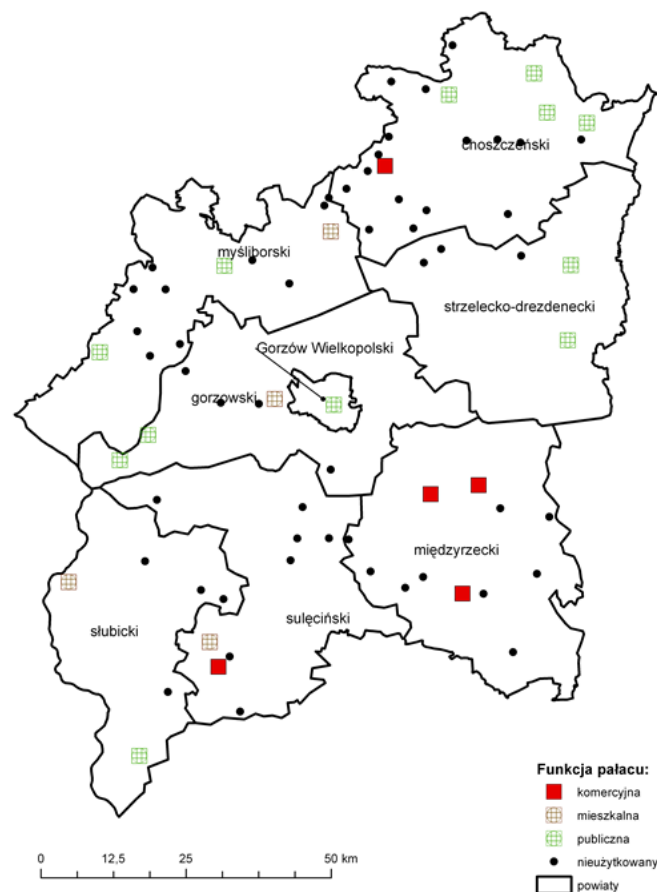


Komercyjne wykorzystanie obiektów dziedzictwa kulturowego jest stosunkowo rzadkie (por. Kozak 2008; Murzyn, Kupisz 2010, 2012). Są to bowiem obiekty bardzo często w złym stanie technicznym, o dużej powierzchni i kubaturze, niedostosowane do dzisiejszego rynkowego zapotrzebowania. Ponadto istotną barierą komercyjną jest konieczność zachowania ich historycznego kształtu, co generuje relatywnie duże koszty. Łatwiej i taniej jest więc często wybudować nowy duży hotel, niż zaadaptować istniejący pałac na tę samą funkcję. Bardzo wyraźnie widać te problemy na obszarze położonym w okolicach Gorzowa Wielkopolskiego (ryc. 4). Ogromna większość (72%) pałaców położonych w okolicy tego miasta jest aktualnie nie wykorzystywana. Tylko 21 spośród 75 pałaców obecnie funkcjonuje, z czego tylko pięć pełni dziś funkcję komercyjną. Niekorzystnym czynnikiem jest również fakt lokalizacji tych komercyjnie wykorzystywanych obiektów w stosunkowo niedużej odległości od gminy Lubniewice. Stwarza to dodatkowe trudności w komercyjnym wykorzystaniu pałaców w Lubniewicach, Gliśnie, Jarnatowie i Rogach. Niemniej jednak, mimo tych wszystkich trudności, przynajmniej 1-2 z nich mogą, po odkryciu odpowiedniej niszy rynkowej, osiągnąć komercyjny sukces. Choć trzeba pamiętać, że rola władz gminy w tym procesie jest ograniczona.

Podsumowując, należy stwierdzić, że gmina Lubniewice ma bogatą historię. Od początków osadnictwa na tym terenie, jego funkcje miały charakter prawie wyłącznie rolniczy. Istotną historycznie rolę w rozwoju gminy odegrała rodzina von Waldow – być może wykorzystanie tego jako pewnego potencjału marketingowego poprzez odnowienie kontaktów z przodkami rodziny jest możliwe, choć trzeba zdawać sobie sprawę z różnych okoliczności utrudniających tego typu działania (por. Piąsta, Jendroszyk 2004). Po pojawieniu się w XX w. na szerszą skalę nowej działalności usługowej jaką jest turystyka, gmina Lubniewice (a przede wszystkim miasto Lubniewice) – głównie przez swój potencjał przyrodniczy – zaczęła budować nową „bazę ekonomiczną”⁸, a więc działalność wykraczającą poza granice gminy i stymulującą rozwój lokalny. Opiera się ona od dłuższego czasu właśnie na działalności turystycznej miejscowych podmiotów gospodarczych. Potencjał turystyczny można również budować na istniejących na terenie gminy materialnych obiektach dziedzictwa historycznego – szczególnie liczba pałaców zachowanych w relatywnie dobrym stanie na tym terenie jest wyjątkowo duża, biorąc pod uwagę niewielki obszar i małą liczbę ludności. Jednak wpływ organów gminy na sposób zagospodarowania tych obiektów jest w zasadzie bardzo niewielki (poza przepisami wprowadzanymi w drodze planów miejscowych).

Osobną kwestią jest wpływ zdarzeń historycznych na obecny stan tożsamości lokalnej gminy. Wyniki badań terenowych skłaniają do postawienia wyraźnej hipotezy: **społeczność gminy Lubniewice cechuje niski poziom historycznie warunkowanej tożsamości lokalnej (gminnej)**. Teren gminy jest bowiem częścią tzw. Ziemi Zachodnich, zasiedlanych po 1945 r. przez mieszkańców różnych stron

kraju. Tożsamość terytorialna kształtuje się natomiast w długoterminowej perspektywie.



Rycina 4. Funkcje pałaców zlokalizowanych w pobliżu Gorzowa Wielkopolskiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Katalogu Polskich Zamków, Pałaców i Dworów, strony internetowej Lubuskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków.

Wśród lokalnych liderów dominuje opinia, że **Glisno jest najlepiej zorganizowaną społecznością** (co do tej oceny panuje zgoda wśród liderów z Lubniewic i Jarnatowa) – wyróżnia się wśród pozostałych miejscowości, jako „lokalna wspólnota”. Niektórzy z liderów pochodzących z Lubniewic na opisanie Glisna używali bardzo obrazowych określeń: „perła w koronie”, „wieś kooperacyjna”. Wg relacji jednego z lokalnych liderów, tak wysoki poziom organizacji wynika z faktu, że do Glisna przesiedlone zostały polskie rodziny z dwóch sąsiadujących miejscowości, dzięki czemu proces budowania wspólnej tożsamości był znacznie ułatwiony.

Dużo bardziej zróżnicowana jest społeczność Lubniewic – po II Wojnie Światowej przesiedlono tu mieszkańców wielu obszarów. Ponadto, w okresie PRL-u i funkcjonowania FWP przybyło do Lubniewic wielu nowych mieszkańców, prowadzących różne punkty usługowe (ośrodki wczasowe, sklepy, bary, restauracje i in.). Tak

⁸Jako bazę ekonomiczną miasta określa się działalność ludności czynnej zawodowo, wykraczającą poza granice tego miasta (por. Dziewoński 1971).



uksztalowana historia sprawia, że **tożsamość lokalna mieszkańców Lubniewic jest relatywnie niska.**

2.3. Środowisko przyrodnicze

Środowisko przyrodnicze jest jednym z najważniejszych atutów i czynników rozwojowych gminy Lubniewice. Poniżej przedstawiona została krótka charakterystyka poszczególnych zasobów środowiska, a następnie próba oceny tych zasobów pod kątem możliwości ich wykorzystania. Informacje o środowisku przyrodniczym pozyskano ze źródeł wtórnych – charakterystyka poszczególnych elementów środowiska opiera się na ustaleniach *Planu Ochrony Środowiska Miasta i Gminy Lubniewice na lata 2006-2013* oraz *Prognozy Oddziaływania na Środowisko Przyrodnicze Ustaleń Zmiany Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Lubniewice z 2012 r.*

Morfologia obszaru gminy Lubniewice to młody krajobraz polodowcowy, będący pozostałością po postoiu lądolodu bałtyckiego w stadiach pomorskim i poznańskim. Północne obszary gminy zajmuje krajobraz terasowo-wydmowy wchodzący w skład Pradoliny Toruńsko-Eberswaldzkiej, charakteryzujący się urozmaiconą rzeźbą terenu przeciętą doliną rzeki Lubniewki. Południe gminy pod względem morfologicznym tworzy krajobraz pagórkowato-pojezierny, z licznymi jeziorami oraz wzniesieniami moreny czołowej. Sąsiedztwo różnych jednostek morfologicznych powoduje występowanie deniwelacji terenu na stosunkowo małych obszarach: najniższy położony punkt jest położony na wysokości 30 m n.p.m., zaś najwyższa kulminacja na terenie gminy wynosi 183 m n.p.m.

Jednym z zasadniczych elementów tworzących krajobraz Lubniewic są wody powierzchniowe. Składają się na nie jeziora pochodzenia polodowcowego oraz rzeka Lubniewka, która łączy większość z nich. Poniżej przedstawiona została krótka charakterystyka największych jezior gminy: Lubniewsko (pow. 240,4 ha), Lubiąż (146 ha), Jarnatowskiego (40 ha), Krajnik (38,8 ha) oraz Krzywego (17 ha).

[1] **Jezioro Lubniewsko** (zwane także Nakońskim lub Świerkowskim) jest jeziorem rynnowym o wydłużonej sylwetce. Na jeziorze znajdują się cztery wyspy o łącznej powierzchni 0,4 ha, z których największa to Rybnik. Lubniewsko ze względu na doskonałe walory posiada warunki do uprawiania żeglarstwa oraz - ze względu na bogactwo wielu gatunków ryb - do wędkarstwa. Dookoła jeziora biegnie niebieski szlak pieszy o długości 14,6 km.

[2] **Jezioro Lubiąż** to jezioro rynnowo-zaporowe. Związane jest z występującym na północ ostańcem wysoczyznowym, który zagroził drogę spływającym wodom ku północy tworząc naturalną zaporę. Jeziora posiada dwa odpływy – duży w postaci rzeki Lubniewki z jeziora Lubniewickiego oraz mały z jeziora Jarnatowskiego i Krzywego. Jezioro ma dobre warunki rekreacyjne, charakteryzuje się również dobrymi warunkami do wędkarstwa - od lat 90. podlega zarybianiu. Zbiornik wodny otoczony jest czerwonym szlakiem spacerowym o długości 12,5 km.

[3] **Jezioro Jarnatowskie** otoczone jest ze wszystkich stron lasem sosnowym. Posiada bardzo dobrze rozwinięty litoral przybrzeżny z pasem trzciny i oczeretów.

[4] **Jezioro Krajnik** ma kształt kotła o wyrównanej linii brzegowej i dużej głębokości. Jest to jedno z najgłębszych jezior w województwie lubuskim – maksymalna głębokość wynosi 35,5 m. Wody jeziora Krajnik zasilane są przez rzekę Lubniewkę wypływającą z oddalonego o 500m jeziora Lubiąż, a także przez liczne źródła oraz ciek odprowadzające wodę z pobliskich pól i łąk.

[5] **Jezioro Krzywe**, najmniejsze z wymienionych, jest położone wśród lasów i ma tendencję do zarastania.

Pozostałe jeziora gminy Lubniewice to oczka wytopiskowe, często położone w lasach. Niektóre z nich zarastają torfowiskami lub bagnami. Największym i najpiękniejszym z nich jest jezioro Janowiec, które jednak intensywnie zarasta.

Tabela 2. Udział gruntów w gminie Lubniewice w klasach bonitacyjnych – wykaz na dzień 31.12.2005 r.

Przeznaczenie gruntów	pow. [ha]	Klasy bonitacyjne								
		I	II	IIIa	IIIb	IVa	IVb	V	VI	VIz
grunty orne	2632	-	7	157	272	732	630	663	171	-
sady	3	-	-	-	-	1	1	1	-	-
łąki	187	-	1	11	-	86	-	69	20	-
pastwiska	95	-	-	4	-	21	-	48	22	-
razem	2917	-	8	172	272	840	631	781	213	-

Źródło: Plan Ochrony Środowiska dla Miasta i Gminy Lubniewice na lata 2006-2013.

Rzeka Lubniewka (27 km długości) jako ciek typu nizinnego charakteryzuje się bardzo wyrównanym reżimem wodnym. Przepływa przez jeziora Lubniewsko, Lubiąż i Krajnik oraz pobliskie lasy, które odgrywają rolę jego zbiorników retencyjnych. Przy wykorzystaniu różnicy wysokości między jeziorami Lubiąż i Krajnik oraz poniżej jeziora Krajnik, na rzece zbudowane zostały trzy jazy o wysokości 2,8 m, 1,5 m i 1,0 m. W przeszłości spiętrzenia wody wykorzystywano do napędu kół młyńskich. Rzeka Lubniewka charakteryzuje się nienajlepszym stanem czystości – w przeszłości do rzeki odprowadzane były ścieki.

Większość powierzchni gminy Lubniewice należy do gleb słabych, które powstały na materiale polodowcowym. Udział poszczególnych gruntów w klasach bonitacyjnych obrazuje tab. 2. W gminie Lubniewice przeważają gleby klasy IV i V, stąd słabo rozwinięte jest rolnictwo, a dominuje leśne zagospodarowanie gruntów. Słabo rozwinięte jest również ogrodnictwo i sadownictwo – w produkcji ogrodniczej dominują gruntowe uprawy warzyw dla zaspokojenia miejscowych potrzeb oraz nieliczne uprawy foliowe, w produkcji sadowniczej istnieją tylko trzy sady nasadzone jabłoniemi.

Wymienione elementy środowiska przyrodniczego charakteryzują się szczególnymi walorami, które zostały potwierdzone badaniami i ustanowieniem obszarów ochrony przyrody. Poniżej przedstawiono ich krótką charakterystykę.



[1] **Zespół Przyrodniczo-Krajobrazowy „Uroczysko Lubniewsko”** został utworzony w 2002 r. w celu ochrony wyjątkowo cennych fragmentów krajobrazu naturalnego i kulturowego wokół Jeziora Lubniewsko oraz dla zachowania jego wartości przyrodniczych i estetycznych. Zespół położony jest w obrębie ewidencyjnym Jarnatów i Glisno oraz w sąsiadującej gminie Sulęcín w obrębie ewidencyjnym Żubrów. Oprócz Jeziora Lubniewsko, ochronie podlegają otaczające je lasy, grunty rolne oraz rzeźba terenu z licznymi jarami i wąwozami oraz różnicami wysokości dochodzącymi do 11 m. Szata roślinna jest tutaj silnie zróżnicowana: rośnie tu ok. 300 gatunków roślin, z czego 15 podlega ścisłej ochronie (m.in. rosiczka, cis). W wodach występują 24 gatunki ryb (m.in. pstrąg potokowy) oraz gąbki, wirki, skąposzczety, pijawki, małże i raki. Licznie występuje zwierzyna płowa: dziki, sarny, jelenie, daniela, borsuki, wydry, lisy, jeże i wiele innych drobnych gryzoni. W przybrzeżnych trawach żyją różne płazy i gady, a krajobraz urozmaicają kolorowe motyle i inne owady. Do najciekawszych ptaków należą: orzeł bielik, bocian czarny (strefa ochrony okresowej), kania czarna, rybołów, żuraw, zimorodek, perkoz. Przy południowo-wschodnim brzegu jeziora Lubniewsko wznosi się wczesnohistoryczne grodzisko słowiańskie z VII wieku.

[2] **Rezerwat przyrody „Janie im. Włodzimierza Korsaka”** został utworzony w 1984 roku w celu zachowania zarastającego jeziora Janie z charakterystyczną roślinnością wodną i bagienną, będącego ostoją licznych gatunków ptaków wodnych. Rezerwat ma powierzchnię 51,85 ha, w tym pod ochroną ścisłą znajduje się 35,02 ha oraz pod ochroną częściową 16,83 ha. Obszar rezerwatu składa się z trzech elementów: wąskiego i płytkiego jeziora Janowiec (Janie); rozległego bagna pochodzącego z zarastającego jeziora Janie oraz pasa lasu (otulina) będącego najstarszą częścią basenu pojeziernego. Na florę jeziora składają się grzybień białe, grąźle żółte, trzcina pospolita, pałka szerokolistna, osoka aloesowata i żabiściek pływający. Fauna w wodach jeziora to ryby, w tym bardzo licznie występuje szczupak, okoń, płoć, lin, wzdręga, a także ptactwo wodne i błotne. Rezerwat jest miejscem gniazdowania: łabędzia niemeo, kaczki krzyżówki i rdzawogłowej, perkoza, łyski, bekasa, kszyka, czajki i brodzca. Przylatuje tu również gęś gęgawa, czapla siwa, żuraw i kormoran oraz ptaki drapieżne: błotniaka stawowego, myszołowa zwyczajnego, kanię czarną, bielika oraz rybołowa. Na terenie rezerwatu przyrody spotkać można kilka gatunków gadów i płazów. Ciekawostką jest występowanie na tym terenie żółwia błotnego.

[3] **Obszar Chronionego Krajobrazu Pojezierze Lubniewicko-Sulęcińskie** obejmuje wyróżniający się krajobrazowo teren o zróżnicowanych ekosystemach na terenie 6 sąsiadujących gmin: Bledzew (326 ha), Krzeszyce (708 ha), Lubniewice (6617 ha), Sulęcín (6166 ha), Torzym (977 ha) oraz Łagów (123 ha).

[4] **Pomniki przyrody.** Zgodnie z wykazem Wojewódzkiego Konserwatora Przyrody, według stanu na 24.07.2013 r., na obszarze gminy Lubniewice ustanowiono 13 pomników przyrody. Chronionymi gatunkami drzew są: dęby szypułkowe, grab pospolity, buk zwyczajny, jesion wyniosły, lipa drobnolistna, klon jawor,

świerk pospolity, wiąz szypułkowy. Ochronie poddane są również głązy narzutowe.

[5] **Użytki ekologiczne.** Według wykazu użytków ekologicznych województwa lubuskiego na obszarze gminy Lubniewice występują 4 użytki ekologiczne, których celem jest ochrona ekosystemów mających znaczenie dla zachowania różnorodnych typów siedlisk. Dwa z nich znajdują się w Gliśnie – o powierzchni 0,42 ha i 1,03 ha i położone są na obszarze dającym początek ciekowi wodnemu, który zasila jezioro Lubniewsko. Dwa kolejne znajdują się w Rogach (1,25 ha i 6,92 ha) i mają na celu m.in. ochronę torfowiska.

Na terenie m.in. gminy Lubniewice planowane jest utworzenie rezerwatu „Jary Lubniewicko-Sulęcińskie”. Rezerwat docelowo obejmie południową część jeziora Lubniewsko wraz z przyległym kompleksem leśnym. Wskazaniem dla jego ochrony jest zachowanie terenu o unikalnej na niżu rzeźbie i obecnej tam flory i fauny.

Środowisko przyrodnicze w gminie Lubniewice w porównaniu do innych obszarów województwa lubuskiego charakteryzuje dość dobry stan. Wynika to z większej odporności ekosystemów rolnych i leśnych oraz mniejszej – jak dotąd – antropopresji. Położenie w oddaleniu od większych koncentracji ludności i uciążliwego przemysłu oraz występowanie dużych kompleksów leśnych i jezior stwarza dobre warunki zamieszkania i wypoczynku. Jak wynika z prognoz oddziaływania na środowisko opracowywanych miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, „na obszarze gminy występują znaczne obszary biologicznie czynne funkcjonujące jako bank genów. Strukturę tych obszarów wyznaczają tzw. korytarze ekologiczne o charakterze lokalnym, o dużym dynamizmie hydrosfery i związanych z nią ekosystemów i ekonów. Korytarze ekologiczne obejmują swoim zasięgiem strefy alimentacji wód. Największe jeziora położone są w zlewniach leśnych i rolno-leśnych, przeważnie przepływowe z licznymi dopływami z terenów źródłiskowych. Liczba gatunków, w tym chronionych występujących na ww. obszarze wskazuje na dobry stan środowiska przyrodniczego” (*Prognoza oddziaływania...*, 2012).

Wymienione elementy środowiska przyrodniczego – szczególnie **malowniczo położone jeziora, zróżnicowany krajobraz polodowcowy oraz lasy, stanowią najważniejszy potencjał gminy Lubniewice.** Potwierdzają to badania socjologiczne wśród wszystkich grup docelowych. Jeśli chodzi o turystów, to największą część przyznała, że do przyjazdu do Lubniewic zachęciły ich właśnie lubniewickie jeziora. Środowisko, ze względu na brak uciążliwych zakładów produkcyjnych i niewielką dotychczas antropopresję, jest mało przekształcone. Podkreślają to również ankietowani turyści, w opinii których **czystość środowiska została uznana za jedną z istotnych, dobrych cech gminy Lubniewice.** Szerzej rolę potencjału przyrodniczego w atrakcyjności turystycznej gminy Lubniewice opisano w rozdziałach dotyczących turystyki i wizerunku gminy.

Liderzy lokalni zwrócili również uwagę na zasoby miejscowych lasów (m.in. grzyby, jagody). W sezonie są one dodatkowym źródłem dochodu miejscowej ludności. Zwracano ponadto uwagę na ja-



kość miejscowego środowiska przyrodniczego. Pewnym problemem (w niektórych przypadkach ciągle aktualnym) jest stan czystości jezior. Wynika to z wieloletnich zaniedbań (jeszcze z czasów PRL-u) w dziedzinie odprowadzania ścieków. Jak jednak twierdzi jeden z liderów lokalnych,

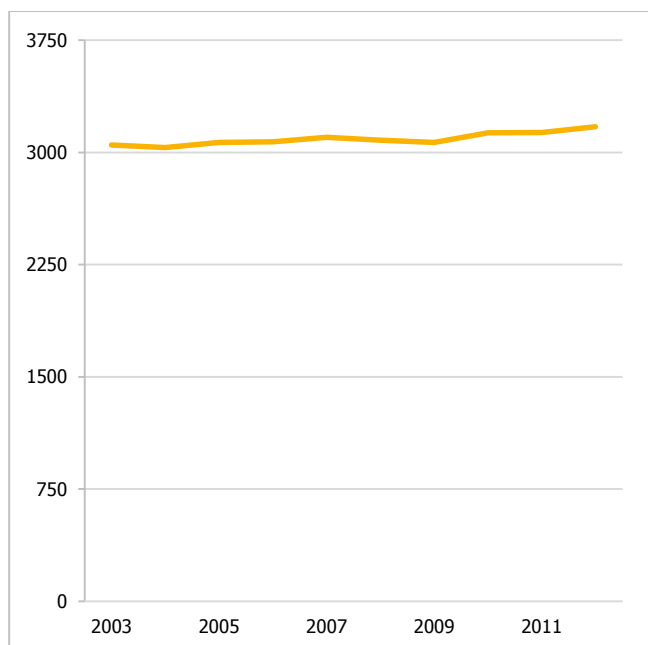
„po wybudowaniu oczyszczalni ścieków sytuacja zaczęła się powoli poprawiać”

procesy samooczyszczania się jezior są bardzo długie, a w niektórych przypadkach trudne do zrealizowania.

Wartością samą w sobie jest również miejscowy klimat, spokój i cisza. Podkreślali to zarówno turyści jak i miejscowi liderzy. Może to stanowić istotny potencjał pozwalający gminie uzyskać status uzdrowiska – problem ten szerzej opisano w rozdziale dotyczącym turystyki.

2.4. Demografia

Gminę Lubniewice zamieszkuje 3172 mieszkańców (2012r.) z czego blisko 2/3 (tj. ponad 2000 os.) to ludność samych Lubniewic. Pozostałe miejscowości liczą odpowiednio: Glisno – ok. 800 mieszkańców, Jarnatów – ponad 300 osób i Rogi – nieco ponad 50 osób (tab. 3). Liczba ludności gminy w okresie 2003-2012 nieco wzrosła (ryc. 5), przy czym na obszarze wiejskim nastąpił minimalny wzrost, natomiast w mieście – dużo większy.



Rycina 5. Zmiany liczby ludności gminy Lubniewice w latach 2003-2012. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

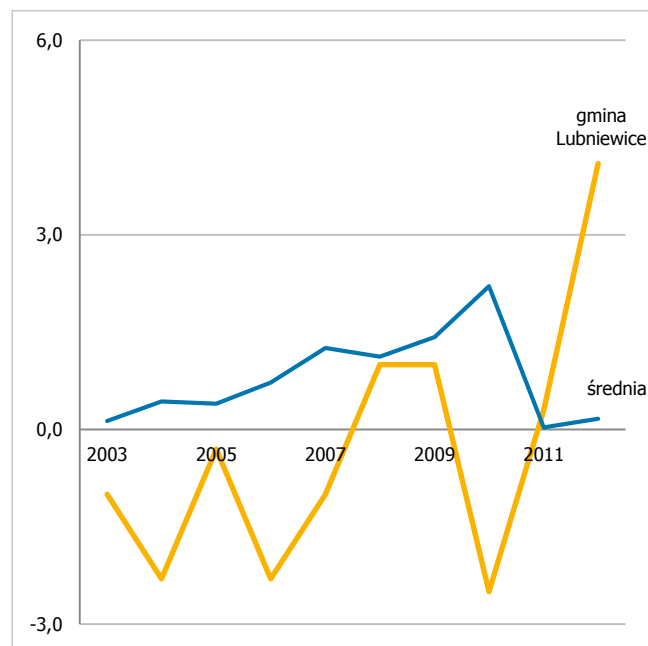
Zmiany liczby ludności w gminie następowały nierównomiernie, charakteryzując się naprzemiennym wzrostem i spadkiem. Ubytek ludności wystąpił w 2004, 2008 i 2009 r. W pozostałych latach liczba ludności wzrastała. W latach 2007-2008 doszło do znacznego

przyrostu ludności wiejskiej, po czym nastąpił spadek aż do 2011 roku. Obecnie na obszarze wiejskim obserwuje się nieznaczny wzrost liczby ludności. W mieście natomiast w ostatnich latach następował naprzemienny wzrost i spadek liczby ludności do 2009 r., kiedy doszło do gwałtownego wzrostu. Od tego momentu **liczba ludności gminy Lubniewice równomiernie rośnie**.

Tabela 3. Liczba ludności w poszczególnych miejscowościach gminy Lubniewice w 2009 r.

Miejscowość	Liczba ludności	% mieszkańców całej gminy
Lubniewice	2027	64%
Glisno	781	24%
Jarnatów	317	10%
Rogi	53	2%
razem	3178	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rycina 6. Zmiany wskaźnika przyrostu naturalnego [%] w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średnich wartości dla grupy porównawczej. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

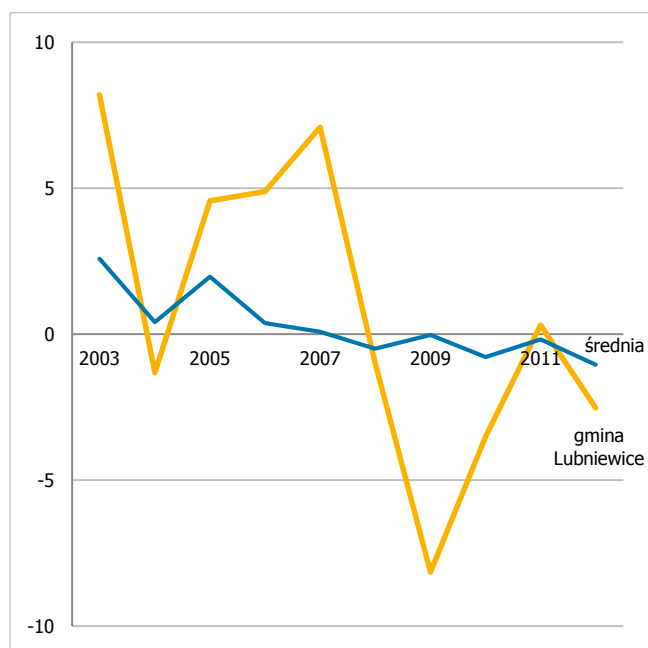
W analizie współczynników ruchu naturalnego ludności w latach 2003-2012 występują stosunkowo duże wahania liczby urodzeń i zgonów, a tym samym przyrostu naturalnego (ryc. 6). Zauważalne jest jednak, że wartości wskaźnika przyrostu naturalnego są raczej niekorzystne dla gminy. Utrzymują się one na poziomie poniżej 0, a jeśli są dodatnie to tylko nieznacznie. Zdecydowany wzrost wskaźnika nastąpił w roku 2012. Na tak korzystną sytuację wpływ ma przede wszystkim fakt, iż w wieku rozrodczym znajdują się osoby młode pochodzące z wyżu demograficznego, przez co obecnie rodzi się więcej dzieci niż w ostatnim dziesięcioleciu. Nie jest jednak obecnie możliwe stwierdzenie czy wzrost ten stanowi długotrwałą zmianę trendu, czy jak w minionych latach jest tylko jednoroczny. Niepokojącym jest jednak fakt, że uśredniony wskaźnik



przyrostu dla jednostek porównawczych we wszystkich latach (wyj. 2011- 2012) jest wyższy niż w Lubniewicach (Ryc. 6).

Stosunek liczby urodzeń do liczby zgonów w danej populacji opisuje wskaźnik dynamiki demograficznej. W latach 2003- 2012 r. w gminie Lubniewice osiągnął on średnią wartość 1,0, zatem gmina charakteryzuje się prostą reprodukcją (liczba urodzeń równoważy liczbę zgonów). W gminach porównawczych tylko w Gminie Łagów wskaźnik ten osiągnął niższe wartości a tym samym występowała tam reprodukcja zwężona. W jednostkach Przemków i Pokój występował prosty typ reprodukcji, a we wszystkich pozostałych rozszerzony.

W latach 2003-2012, w gminie Lubniewice występowały bardzo duże wahania współczynnika salda migracji (ryc. 7). Największy przyływ ludności nastąpił w 2003 r., natomiast największy odpływ w 2009 r. Od tego momentu następował stopniowy wzrost współczynnika salda migracji, który w 2011 r. uzyskał poziom dodatni i wyniósł 0,3%. Co oznacza, że liczba imigrantów była nieco wyższa od liczby emigrantów. W 2012 r. niestety wskaźnik znów spadł poniżej zera, osiągając wartość -2,5%. W kierunkach migracji ludności dominują kierunki miasto-wieś, wieś-miasto, natomiast za granicę kraju w 2012 r. wyjechał znikomy odsetek ludności. W gminie Lubniewice bardziej mobilne są kobiety, które częściej emigrują oraz imigrują do gminy niż mężczyźni. Porównując wskaźnik salda migracji z jednostkami porównawczymi, Lubniewice wypadają przeciętnie, w okolicach średniej wartości. Nie jest to jednak korzystna sytuacja, ponieważ z wszystkich porównywanych jednostek zaledwie dwie gminy (Strumień, Lubrza) osiągnęły dodatnią wartość współczynnika salda migracji w 2012 r.



Rycina 7. Zmiany wskaźnika salda migracji [%] w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średnich wartości dla grupy porównawczej. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W Gminie Lubniewice, podobnie jak w innych niewielkich gminach miejsko-wiejskich i wiejskich, w ostatnich latach nastąpił duży odpływ osób młodych. Jest to problem podkreślany przez prawie wszystkich liderów lokalnych. Oto kilka wybranych cytatów:

„Głównym problemem tej gminy jest brak młodych ludzi, czy też drastycznie malejąca ich liczba”

„Młodzi ludzie wyjeżdżają do miejsc z większymi perspektywami i możliwościami pozyskania pracy”

„Ja nie wierzę, że ludzie tutaj zostaną”

Ponadto, liderzy podkreślają, **niski poziom aktywności miejscowej młodzieży:**

„Młodzi nie chcą angażować się w sport”

„Młode dziewczyny nie chcą zapisywać się do zespołu”

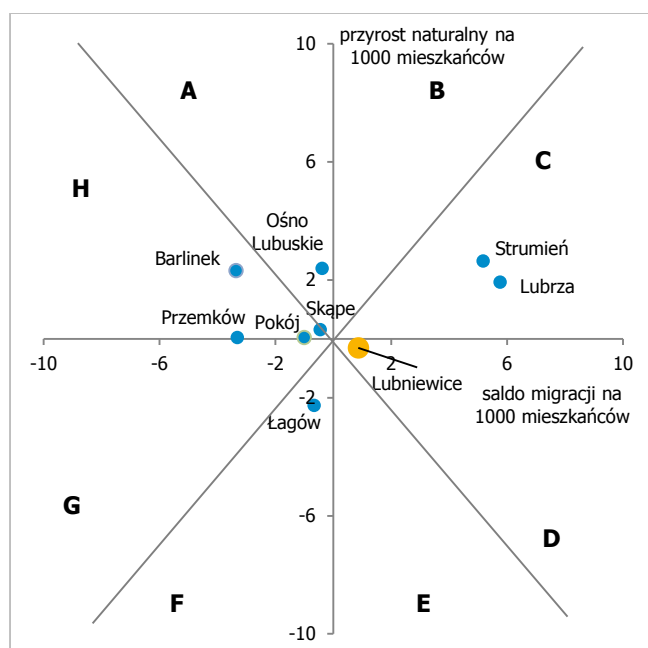
Problem migracji osób młodych, szczególnie tych zdolnych, do dużych miast i zagranicę jest problemem ogólnopolskim (a właściwie nie tylko polskim). Bardzo trudno jest przeciwdziałać takim zjawiskom, które kształtowane są przede wszystkim przez ambicję i aspiracje młodych osób, a także możliwości znalezienia odpowiedniego rodzaju pracy.

Problem ubytku młodych ludzi i powolnego starzenia społeczeństwa uwypukla się podczas analizy piramidy wieku, jak i również w analizach porównawczych struktury ekonomicznej ludności. Piramida wieku dla gminy Lubniewice w chwili obecnej nie pozwala na jednoznaczne zakwalifikowanie jej, do jednego z podstawowych 3 typów populacji: progresywnej, zastojowej bądź regresywnej, jednak jej kształt wraz z podciętą podstawą najbardziej przypomina tę ostatnią (Ryc.4). Wyraźnie zauważalne są występujące w Polsce wyże demograficzne w latach 1955-1960 oraz 1980-1990. Osoby z pierwszego wyżu demograficznego (50-59 lat) wyszły już z wieku rozrodczego i w najbliższych 10 latach całkiem dużą liczbą zasilą również grono osób w wieku poprodukcyjnym. Niepokojące jest także, iż pomimo kilkuletniego już przebywania osób z drugiego wyżu w wieku rozrodczym (20-30) wciąż niezauważalne jest echo tego wyżu i liczba urodzeń nie wzrasta, co powoduje zwężanie piramidy wieku, pomimo korzystnego stosunku osób w wieku rozrodczym. Przy wzrastającej liczbie osób w wieku poprodukcyjnym oraz silnej migracji osób młodych istnieje zagrożenie znacznego starzenia społeczeństwa w okresie najbliższych 15 lat.

Niesprzyjający jest również fakt, że już w chwili obecnej gmina Lubniewice na tle gmin z grupy porównawczej posiada najmniej korzystną strukturę ekonomiczną ludności, która charakteryzuje się zarówno najmniejszym odsetkiem ludności w wieku przedprodukcyjnym, jak i największym w wieku poprodukcyjnym. Wiąże się to także z wysoką średnią arytmetyczną wieku, która wynosi 40 lat oraz współczynnikiem obciążenia demograficznego kształtującym się na poziomie 24,3 osób w wieku poprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym.



Podsumowując kwestie związane z przyrostem rzeczywistym ludności można wykorzystać tzw. wykres Webb'a, (ryc. 8) – zakłada się w nim, że przyrost lub ubytek rzeczywisty ludności zależy od wzajemnej relacji przyrostu (lub ubytku) naturalnego i przyrostu (lub ubytku) migracyjnego. Na wykresie każda z jednostek reprezentowana jest przez punkt umieszczony w jednym z ośmiu sektorów, które pomagają zakwalifikować badaną jednostkę do konkretnego typu przyrostu rzeczywistego. **Gmina Lubniewice znalazła się w latach 2003-2012. w tzw. sektorze D (przyrost migracyjny jest większy od ubytku naturalnego).** Korzystne z punktu widzenia przyrostu rzeczywistego ludności są sektory: A (Ośno Lubuskie), B i C (znalazła się w nim gmina Strumień i Lubrza). Większość gmin sytuuje się jednak w sektorach niekorzystnych.



Rycina 8. Wykres Webb'a obrazujący średni przyrost rzeczywisty ludności w latach 2003-2012 w jednostkach porównawczych.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Gmina Lubniewice charakteryzuje się niewielką nadwyżką liczby kobiet w stosunku do liczby mężczyzn. W 2012 r. współczynnik feminizacji wynosił 102 (jest to liczba kobiet przypadająca na 100 mężczyzn), a w latach 2003-2012 nieznacznie odchyłał się od tej wartości. W większości porównywanych jednostek występowała podobna sytuacja, za wyjątkiem gmin Skąpe oraz Barlinek, gdzie liczba mężczyzn nieznacznie przewyższa liczbę kobiet oraz gminy Lubrza, gdzie na 100 mężczyzn przypadają zaledwie 93 kobiety.

W strukturze wiekowej ludności w przedziałach do 39. roku życia wyłączając przedział wiekowy 10-19 lat oraz 30-34 występuje nadwyżka mężczyzn nad kobietami, natomiast w starszych rocznikach występuje znaczna nadwyżka kobiet nad mężczyznami. Sytuacja ta bardzo często występuje w społeczeństwie, spowodowana jest tym, że rodzi się więcej chłopców aniżeli dziewczynki oraz znacznie wyższym wskaźnikiem trwania długości życia u kobiet niż

u mężczyzn. Kobiety żyją dłużej stąd w starszych grupach wiekowych występują tak duże nadwyżki.

Mieszkańcy gminy Lubniewice są społeczeństwem raczej słabo wykształconym. Według danych Narodowego Spisu Powszechnego z 2002 roku, zaledwie 5% osób posiadało wykształcenie wyższe. Około 1/3 mieszkańców to osoby z wykształceniem podstawowym, natomiast podstawowe nieukończone lub brak wykształcenia posiada aż 4,5% ludności gminy.

2.5. Edukacja i wychowanie przedszkolne

Rolą samorządu gminnego jest zapewnienie dobrych warunków kształcenia uczniów oraz jak najwyższych standardów nauczania na poziomie przedszkolnym i szkolnym w zakresie szkół podstawowych i gimnazjalnych. Zadaniem władz lokalnych jest w szczególności utrzymanie obiektów i placówek oświatowych, zatrudnienie i monitoring pracy kadry dydaktycznej, organizacja zajęć edukacyjnych oraz wspieranie najwybitniejszych i najzdolniejszych uczniów. Samorządy finansują oświatę z dwóch źródeł: subwencji oświatowej, która najczęściej pokrywa zaledwie część wydatków związanych z edukacją, oraz dochodów własnych. Wydatki na oświatę i wychowanie stanowią 30% budżetu gminy Lubniewice. Sytuacja taka skłania samorząd do stawiania szkole realistycznych wymagań dotyczących poziomu nauczania, który ma wpływ na konkurencyjność gminy. Dobrej jakości edukacja jest jednym z aspektów przyciągających nowych mieszkańców (głównie młodych ludzi z dziećmi), z drugiej strony chroni przed rezygnacją rodziców z posyłania dzieci do szkoły na terenie ich miejsca zamieszkania. Wsparcie edukacji jest inwestycją gminy we własnych mieszkańców. Edukacja i wychowanie przedszkolne są przy tym nieodłącznie związane z sytuacją demograficzną gminy.

Diagnoza stanu edukacji w Lubniewicach przeprowadzona została w oparciu o dane statystyczne dotyczące m.in. liczby uczniów (dane GUS), wyników egzaminów zewnętrznych (dane Okręgowej i Centralnej Komisji Egzaminacyjnej, Systemu Informacji Oświatowej) oraz satysfakcji mieszkańców z poziomu edukacji na terenie gminy (na podstawie ankiet i wywiadów kwestionariuszowych przeprowadzonych wśród mieszkańców).

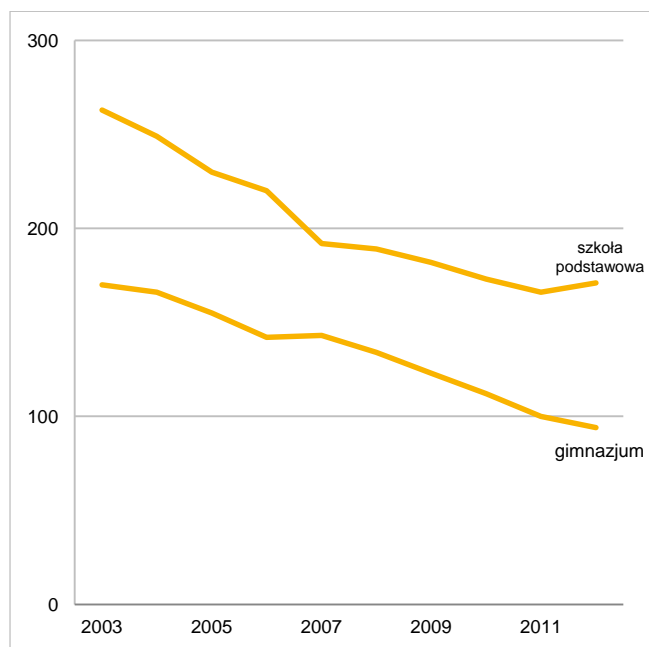
Na terenie gminy opiekę nad małymi dziećmi zapewnia Samorządowe Przedszkole w Lubniewicach. Przedszkole składa się z trzech oddziałów zlokalizowanych w Lubniewicach oraz filii w Gliźnie. Przedszkole zapewnia całodzienną opieką nad dziećmi wraz z trzema posiłkami. Według stanu na koniec 2012 roku wychowaniem przedszkolnym objętych było około 80 dzieci. **Wskaźnik wykorzystania miejsc w przedszkolu od 10 lat utrzymuje się na poziomie ok. 90%, co oznacza, że wszystkie zgłoszone dzieci mają zapewnioną opiekę przedszkolną.** Ponadto, na terenie przedszkola odbywają się zajęcia dodatkowe takie jak: język angielski, religia, logopedia. Na podstawie przeprowadzonych ankiet **w ocenie mieszkańców przedszkole oceniane jest pozytywnie, jednakże blisko jedna trzecia ankietowanych wskazuje potrzebę utworzenia żłobka na terenie gminy.**

System edukacji szkolnej na terenie gminy obejmuje Zespół Szkół Samorządowych w Lubniewicach (ZSS), w skład którego



wchodzi Szkoła Podstawowa im. J. Korczaka oraz Gimnazjum im. W. Korsaka wraz z halą widowiskowo-sportową i całorocznym schroniskiem młodzieżowym. **Pod względem wyposażenia i infrastruktury kompleks oświatowy należy ocenić bardzo dobrze.** Budynek szkół są obiektami nowymi (w roku 1995 powstał budynek szkoły podstawowej, w roku 2001 budynek gimnazjum), szkoła ma dostęp do hali sportowej, boiska tartanowego oraz wyposażona jest w sale komputerowe z dostępem do Internetu.

Trendy demograficzne obserwowane na terenie gminy sprawiają, że **zmniejsza się liczba dzieci w wieku szkolnym** (ryc. 9), co powoduje wzrost jednostkowych kosztów utrzymania infrastruktury edukacyjnej. W roku 2012/2013 do ZSS uczęszczało 265 uczniów w 15 oddziałach, jednak wiadomo już, że w roku szkolnym 2013/2014 ze względu na mniejszą liczbę uczniów zlikwidowany zostanie jeden oddział szkolny. Ponad połowa uczniów szkoły jest z miejscowości znajdujących się na terenie gminy, co wiąże się z koniecznością organizowania przez placówkę transportu – ze względu na malejącą liczbę dzieci staje się to coraz bardziej kosztowne. Trendy demograficzne będą powodowały ciągle zmiany liczby uczniów. Wykonana **prognoza liczby dzieci uczęszczających do szkoły podstawowej i gimnazjum w 2018 r. jest niepokojąca.** Na razie, dzięki kolejnemu echem demograficznemu, nie będą raczej obserwowane radykalne zmiany w liczbie uczniów szkoły podstawowej (tab. 4 i 5).



Rycina 9. Dynamika liczby uczniów w Zespole Szkół Samorządowych w Lubniewicach w latach 2003 – 2012.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Jednak w porównaniu do gmin grupy porównawczej, sytuacja gminy Lubniewice jest niezbyt zadowalająca – obserwuje się niewielki spadek, przy wyraźnym wzroście liczby uczniów w innych gminach. Dużo bardziej niepokojąca jest sytuacja w gimnazjum –

tempo spadku jest tu już dużo szybsze. Będzie się ono utrzymywało do momentu „spotkania” z echem wyżu demograficznego, którego efekty można zaobserwować w prognozie dla szkół podstawowych. Konsekwencją tych procesów może być problem związany z nadwyżką kadry nauczycielskiej w stosunku do zapotrzebowania, a także utrzymanie infrastruktury. Sytuacja gminy Lubniewice jest jednak w tym przypadku relatywnie dobra, ponieważ funkcjonuje w niej tylko jedna szkoła podstawowa i jedno gimnazjum – problem likwidacji małych szkół, obecny w wielu gminach, w tym przypadku nie istnieje.

Tabela 4. Prognoza zmiany liczby uczniów szkół podstawowych w gminach grupy porównawczej w latach 2012-2018.

Lp.	Gmina	2012 r.	2018 r.	Wzrost/spadek liczby uczniów
1.	Strumień	810	1010	24,7%
2.	Ośno Lubuskie	411	508	23,7%
3.	Barlinek	1162	1297	11,6%
4.	Pokój	298	321	7,6%
5.	Lubrza	217	233	7,2%
6.	Przemków	531	562	5,8%
7.	Skąpe	297	308	3,6%
8.	Lubniewice	178	177	-0,6%
9.	Łągów	281	269	-4,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i procedury stosowanej przez Bajerskiego (2011).

Tabela 5. Prognoza zmiany liczby uczniów gimnazjów w gminach grupy porównawczej w latach 2012-2018.

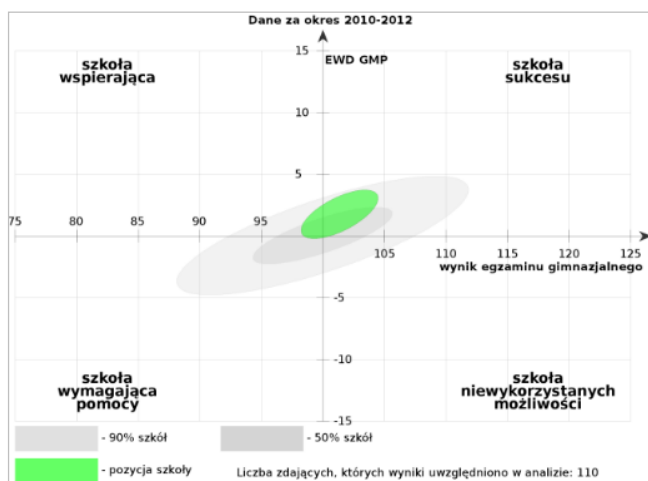
Lp.	Gmina	2012 r.	2018 r.	Wzrost/spadek liczby uczniów
1.	Ośno Lubuskie	210	224	6,7%
2.	Przemków	252	269	6,7%
3.	Strumień	429	437	1,9%
4.	Barlinek	586	569	-2,9%
5.	Łągów	150	139	-7,4%
6.	Lubniewice	90	83	-7,7%
7.	Lubrza	124	110	-11,0%
8.	Pokój	163	131	-19,3%
9.	Skąpe	179	139	-22,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i procedury stosowanej przez Bajerskiego (2011).



Jakość kształcenia oferowana na terenie gminy zbadana została poprzez ofertę proponowaną przez szkołę oraz na podstawie wyników egzaminów zewnętrznych. W ZSS uczniowie mają zapewniony pakiet różnorodnych zajęć dodatkowych (m.in. zajęcia wyrównawcze, teatralne, sportowe). Ponadto, aktualnie realizowany jest przez szkołę program „Indywidualizacji nauczania” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – ze środków programu finansowane są zajęcia pozalekcyjne dla najmłodszych uczniów (klasy I-III szkoły podstawowej). W trakcie wakacji letnich i ferii zimowych szkoła zapewnia dzieciom i młodzieży szkolnej ofertę zajęć sportowo-rekreacyjnych odbywających się na terenie ZSS.

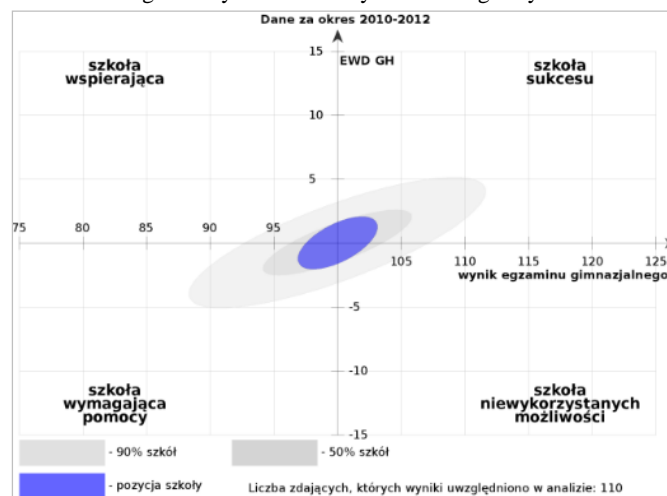
Wyniki „Sprawdzianu szóstoklasisty” uzyskiwane w szkole podstawowej w Lubniewicach zbliżone są do średniego wyniku szkół powiatu sulęcińskiego - warto zaznaczyć, że w roku 2013 szkoła uzyskiwała nieznacznie lepszy wynik od średniej w powiecie. Z kolei wyniki egzaminu gimnazjalnego wśród uczniów ZSS, szczególnie w części matematyczno – przyrodniczej, od lat wypadają bardzo dobrze – w latach 2013 i 2012 wyniki uzyskane na terenie gminy Lubniewice były wyższe od średniej w powiecie, województwie oraz kraju. Według kalkulatora Edukacyjnej Wartości Dodanej, placówka oceniana jest w tej kategorii jako „szkoła sukcesu” (ryc. 10), co świadczy o wysokiej efektywności nauczania. Według tego samego wskaźnika w części humanistycznej szkoła oceniana jest jako jednostka neutralna (ryc. 11), w której zanotowano średni w skali kraju poziom wyników egzaminacyjnych.



Rycina 10. Wskaźnik EWD w latach 2010-2012 dla gimnazjum w Lubniewicach (część matematyczno-przyrodnicza).
Źródło: „EWD dla gimnazjów” (<http://gimnazjum.ewd.pl>).

W ZSS, zarówno w szkole podstawowej jak i w gimnazjum nauczane są dwa języki obce – angielski i niemiecki. Dobrą jakość ich nauczania potwierdzają wyniki testów gimnazjalnych, dzieci uczące się na terenie gminy w latach 2010-2013 osiągały wyniki wyższe od średniej w powiecie, województwie lubuskim i kraju.

Wielką zaletą szkoły jest rozmiar placówki. Dzięki temu, że szkoła jest mała, a liczba uczniów niewielka w poszczególnych oddziałach, uczniowie mogą liczyć na indywidualne podejście ze strony nauczycieli. Wszelkie występujące problemy na terenie placówki zostają szybko zauważone i podjęte wobec nich działania są natychmiastowe. **Edukacja na terenie gminy cieszy się również dobrą opinią wśród mieszkańców – ponad 80 % respondentów ocenia ją dobrze lub bardzo dobrze.** Problemem z jakim w najbliższych latach będzie musiała poradzić sobie placówka oświatowa to trend demograficzny obserwowany na terenie gminy.



Rycina 11. Wskaźnik EWD w latach 2010-2012 dla gimnazjum w Lubniewicach (część humanistyczna).
Źródło: opracowanie własne na podstawie.

Warto również podjąć działania informacyjno-promocyjne o placówce na terenie regionu, ponieważ ponad 70% mieszkańców Sulęcina i Gorzowa Wielkopolskiego nie ma zdania o poziomie edukacji szkolnej i przedszkolnej świadczonej na terenie gminy, a tylko 38% mieszkańców Sulęcina i Gorzowa ocenia Lubniewice jako atrakcyjne do zamieszkania dla młodych rodziców z dziećmi.

2.6. Rynek pracy

Rynek pracy jest instytucją umożliwiającą zawarcie transakcji między sprzedającym i kupującym.⁹ Przedmiotem tej transakcji jest praca, a kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania tego rynku są podaż pracy i popyt na pracę. Popyt odzwierciedla sposób decyzji podejmowanych przez ludzi dotyczący zakupu usług i towarów. Natomiast podaż jest konsekwencją decyzji producentów na temat: co produkować, jak produkować i w jakiej ilości? Rynek pracy można więc bardzo ogólnie określić jako proces wzajemnego oddziaływania podaży i popytu na pracę. Zmiany dokonujące się na rynku pracy oraz ich ekonomiczne i społeczne skutki sprawiają, że rynek ten staje się coraz ważniejszym czynnikiem rozwoju społecznego.

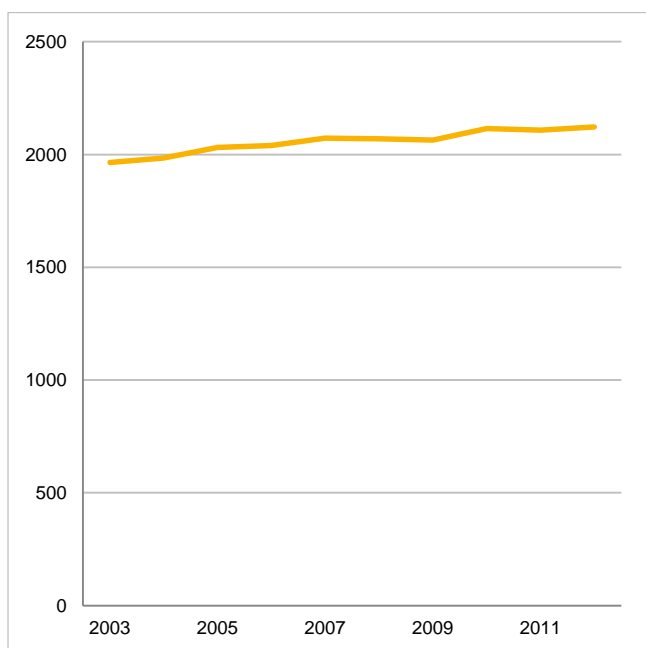
Analizy rynku pracy obejmują zarówno wielkość i strukturę zasobów pracy (podażowa strona rynku pracy) jak i ich wykorzystanie

⁹ Przy opracowaniu informacji ogólnych dotyczących rynku pracy korzystano z pracy Najszewskiej (1995) oraz Francik i Pochtowskiego (1993)



w gospodarce (popyt na pracę). Podażowa strona rynku pracy określana jest przede wszystkim przez ludność w wieku 15 lat i więcej oraz przez ludność w wieku produkcyjnym, definiowanym w poszczególnych krajach poprzez określone uregulowania prawne, a także przez ludność aktywną. Popytowa strona rynku pracy charakteryzowana jest przez liczbę miejsc pracy w gospodarce, a więc przez liczbę osób pracujących oraz wakaty. Nierównowaga między podażą pracy i popytem na nią wyraża się wielkością bezrobocia.

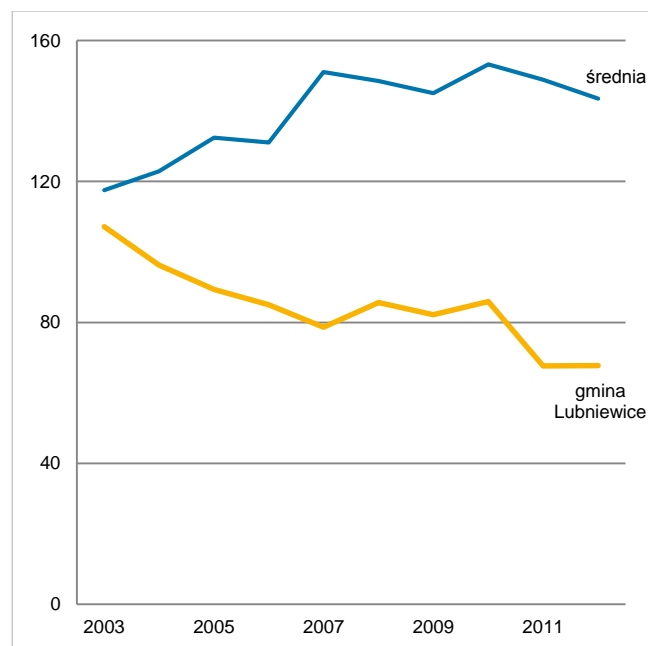
Pojęcie wieku produkcyjnego ma bardzo duże znaczenie w kontekście prowadzenia badań z zakresu społeczno-zawodowego. Ludność w wieku produkcyjnym, przede wszystkim określa potencjalne zasoby pracy. W Polsce ze względu na zdolność wykonywania pracy wyróżnia się trzy podstawowe grupy: ludność w wieku przedprodukcyjnym (0-17 lat), ludność w wieku produkcyjnym (18-59/64) i ludność w wieku poprodukcyjnym (60/65 i więcej). **Ludność w wieku produkcyjnym, określająca podaż pracy w gminie Lubniewice, z każdym rokiem wzrasta** – od ok. 2000 osób w 2003 r. do ponad 2120 w 2012 r. (ryc. 12).



Rycina 12. Ludność w wieku produkcyjnym mieszkająca na terenie gminy Lubniewice w latach 2003-2012.

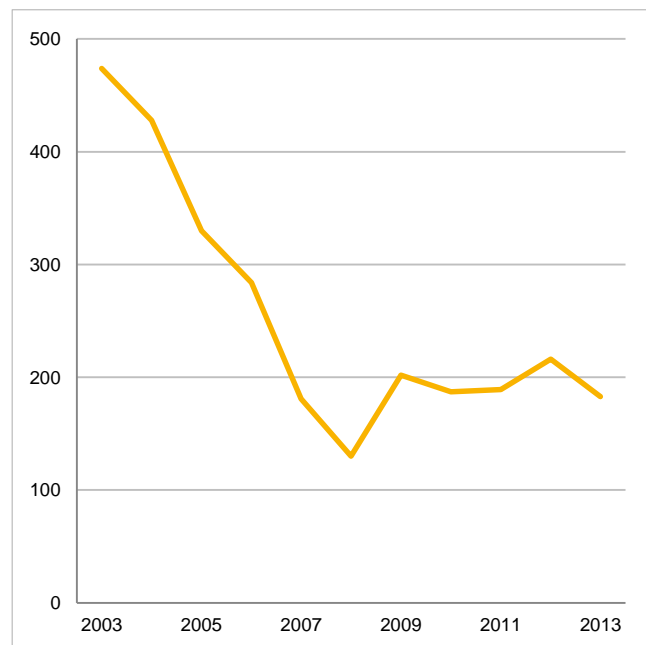
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Według danych z 2012 r., w gminie Lubniewice było 215 miejsc pracy, w których pracowało 81 mężczyzn oraz 134 kobiety. Największy udział stanowią pracujący w sektorze usługowym, następnie przemysłowym i rolniczym. **W ciągu ostatnich 10 lat, liczba miejsc pracy w gminie (czyli popyt na pracę) zmniejszyła się o ok. 1/3 (z 327 do 215).** Jest to wyraźnie niekorzystna tendencja i należy ją podkreślić tym bardziej, że średnia liczba miejsc pracy na 1000 osób w wieku produkcyjnym w gminach grupy porównawczej (ryc. 13) w ostatnich 10 latach wzrosła.



Rycina 13. Liczba miejsc pracy na 1000 osób w wieku produkcyjnym w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rycina 14. Zmiany liczby bezrobotnych mieszkających na terenie gminy Lubniewice w latach 2003-2013.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i Powiatowego Urzędu Pracy w Sulęcinie.

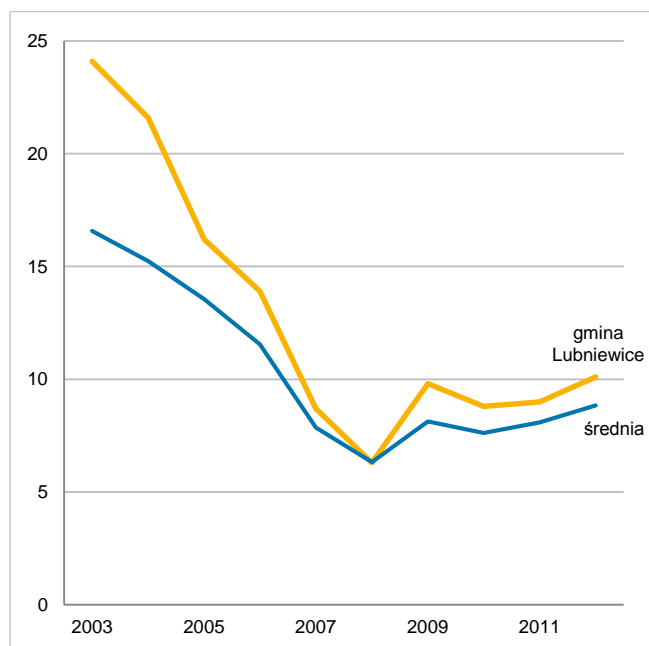
Od wielu lat sytuacja na lokalnym rynku pracy jest trudna. Niemniej jednak, **w ciągu ostatnich 10 lat zaobserwowano znaczny spadek liczby bezrobotnych** (ryc. 14). Według danych Powiatowego Urzędu Pracy w Sulęcinie na dzień 30 czerwca 2013 r. bez



pracy w gminie Lubniewice pozostawały 183 osoby. Od początku 2003 roku, liczba bezrobotnych zmniejszyła się o 291 osób. Na taką dynamikę bezrobocia wpłynęło wiele czynników, m.in. obserwowany w całym kraju wzrost gospodarczy oraz wyjazdy części osób aktywnych zawodowo za granicę w poszukiwaniu lepiej płatnej pracy. Zjawisko to nasiliło się po roku 2004, od kiedy Polacy mają możliwość znalezienia legalnej pracy w wielu krajach Unii Europejskiej.

Niepokojące jest jednak to, że **poziom bezrobocia w gminie (ponad 10%) jest – w porównaniu do pozostały gmin (średnia 8,8%) – na wyższym poziomie, i w ostatnich latach wzrasta** (ryc. 15). Sytuacja ta jest niezmienna od 2003 r. Udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w gminie Lubniewice jest też większy niż analogiczna wartość dla powiatu sulęcińskiego, choć nie jest to różnica duża.

Mimo pozytywnego w ostatnim dziesięcioleciu trendu zmian na rynku pracy, **problem bezrobocia wg wielu miejscowych liderów jest ciągle jednym z najważniejszych**. Powoduje on między innymi wyjazdy wielu młodych osób (szerzej o tym problemie napisano w rozdziale dot. demografii). Ponadto, jednym z problemów lokalnego rynku pracy, szczególnie odczuwalnym przez młodych, są tzw. młodzi emeryci mundurowi (głównie z pobliskiej jednostki w Wędrzynie). W związku z tym, że relatywnie wcześnie odchodzą oni na emeryturę a mogą jeszcze wykonywać pracę, w tym również fizyczną, są atrakcyjni dla potencjalnych pracodawców. Jest to spowodowane tym, że koszty utrzymania pracownika-emeryta są niższe.

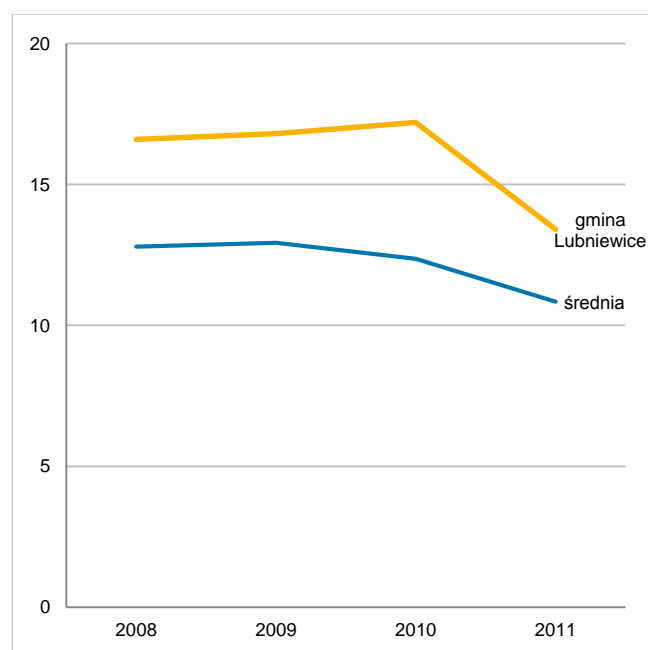


Rycina 15. Udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Również **mieszkańcy uważają bezrobocie ciągle za główny problem gminy** – w przeprowadzonym badaniu jakości życia w gminie, aż 86% respondentów zdecydowało się wybrać bezrobocie jako występujące często lub bardzo często. Ponadto, zdaniem respondentów możliwość znalezienia stałej pracy w gminie Lubniewice jest bardzo utrudnione. Wniosek ten wynika z jednego z pytań, w którym poproszono respondentów o ocenę na skali 5-stopniowej możliwości znalezienia pracy w gminie – 96% respondentów oceniło, że jest to bardzo trudne lub trudne.

Problem bezrobocia powoduje również konieczność korzystania ze środowiskowej pomocy społecznej. Liczba osób korzystających z takiej pomocy w gminie Lubniewice była na wysokim poziomie w latach 2008-2010 (w 2010 r. 540 osób), po czym nastąpiło istotne zmniejszenie się tej liczby w 2011 r. do 419. Nie jest dobrą informacją to, że w grupie porównawczej, gmina Lubniewice notuje najwyższe wartości wskaźnika udziału osób korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej w ludności ogółem (ryc. 16). Z pewnością oznacza to, że stosunkowo dużo mieszkańców gminy jest skrajnie trudnej sytuacji materialnej.



Rycina 16. Udział osób korzystających z pomocy społecznej w ludności ogółem [%] w gminie Lubniewice w latach 2008-2011 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej.

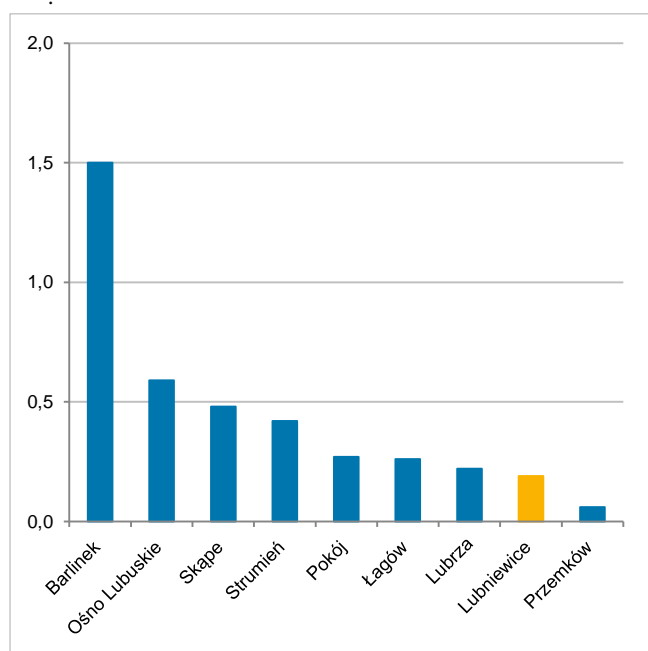
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Należy jednak zauważyć istotny fakt polegający na **pasywności części miejscowych bezrobotnych** – władze gminy wskazują na trudności w znalezieniu chętnych do prac interwencyjnych. Ponadto, na ogłaszany w urzędzie konkurs na stanowisko ds. promocji gminy zgłosiła się tylko jedna chętna osoba, w dodatku nie mieszkająca na terenie gminy.

Nierównowaga na lokalnym rynku pracy (różnica między popytem na pracę i podażą pracy) powoduje, że część osób mieszkają-



cych na terenie danej gminy przemieszcza się do pracy poza jej granice. W gminie Lubniewice sytuacja ta jest dość powszechna, wobec wyraźnej nierównowagi liczby miejsc pracy i liczby osób w wieku produkcyjnym. W 2006 r.¹⁰ liczba osób wyjeżdżających wynosiła 354 i była najniższa wśród jednostek porównawczych. Liczba osób przyjeżdżających do pracy wyniosła natomiast 67. Saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy, to – 287. Natomiast liczba osób przyjeżdżających do pracy przypadająca na 1 osobę wyjeżdżającą do pracy wyniosła 0,19 – jest jedna z najniższych wartości w grupie porównawczej (ryc. 17). Oznacza to, że **lokalny rynek pracy gminy Lubniewice jest w znacznym stopniu uzależniony od miejsc pracy zlokalizowanych poza jej granicami**. Najczęstszym (i jedynym istotnym) kierunkiem wyjazdów do pracy z gminy Lubniewice jest gmina Sulęcín (ponad 83% wyjeżdżających). Pozostałe kierunki dojazdów, z których korzysta znacznie mniejsza liczba pracujących to Zielona Góra, Gorzów Wlkp. i Nowogród Bobrzański



Rycina 17. Liczba osób przyjeżdżających do pracy przypadająca na 1 osobę wyjeżdżającą do pracy w gminie Lubniewice i gminach grupy porównawczej w 2006 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

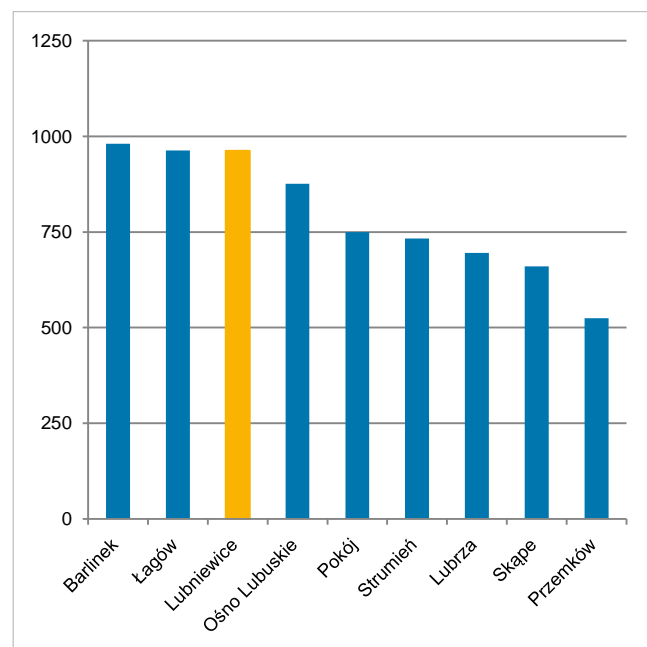
Podsumowując, należy podkreślić, że sytuacja związana z bezrobociem na terenie gminy nie jest najgorsza, ale jest nieakceptowalna, przede wszystkim przez społeczność lokalną. Aż 37 % badanych wskazało poszukiwanie pracy, jako główny powód wyjazdu z gminy Lubniewice. Podobny odsetek ankietowanych nie zdecydowałby się na stałe zamieszkanie w gminie. Odmiennego zdania było jedynie 25% respondentów. Według badanych gmina nie jest odpowiednim miejscem do zamieszkania przez osoby samotne

i młode, które miałyby problem ze znalezieniem zatrudnienia z powodu braku doświadczenia. Ponadto, wywiady pogłębione wykazały, że zdaniem mieszkańców na terenie gminy powinien znajdować się duży zakład pracy.

2.7. Potencjał gospodarczy

Na pojęcie potencjału gospodarczego składają się takie elementy jak: aktywność zawodowa mieszkańców i poziom ich dochodów, lokalny rynek pracy, poziom przedsiębiorczości mieszkańców, możliwość napływu zagranicznego kapitału, jak również środowisko naturalne. Są to te elementy, które mogą stanowić czynnik rozwoju gospodarki gminy.

Na koniec 2012 roku w gminie Lubniewice było zarejestrowanych w systemie REGON 305 podmiotów gospodarczych, z tego w sektorze rolniczym 26, w sektorze przemysłowym i budowlanym 82, a w sektorze usługowym 197. Liczba osób fizycznych jakie prowadziły działalność gospodarczą na 10 tys. ludności wyniosła 676, a liczba podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. ludności ogółem wynosiła 962 (ryc. 18), w tym 118 jednostek nowo zarejestrowanych. Podmioty wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności to liczba 102. W odniesieniu do gmin porównawczych Lubniewice wypadają na tym tle relatywnie dobrze: więcej podmiotów na 10 tys. ludności w 2012 r. zanotowano tylko w gminie Barlinek i Łagów.



Rycina 18. Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności w 2012 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

¹⁰ Powszechnym problemem przy analizach dojazdów do pracy jest brak danych, w związku z tym korzysta się obecnie głównie z danych oszacowanych przez GUS w 2006 r. – są to najbardziej aktualne, publicznie dostępne i nieodpłatne informacje dotyczące tego zjawiska.



Od 1995 roku w Lubniewicach obserwuje się znaczny wzrost liczby podmiotów gospodarczych. W 1995 liczba podmiotów wynosiła 120. Po upływie 10 lat liczba ta się podwoiła i wyniosła 253, aby w 2012 roku ostatecznie osiągnąć poziom 305 podmiotów. W Lubniewicach dominuje sektor prywatny, w którym zarejestrowanych w 2011 roku było 290 podmiotów gospodarczych, pozostałych 15 to sektor publiczny. Wśród podmiotów gospodarczych dominują małe firmy: 291 podmiotów zatrudnia od 1 do 9 osób. W pozostałych 14 podmiotach zatrudnionych jest od 10 do 49 osób.

W tabeli 6 przedstawiono strukturę podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON według sekcji PKD 2007. Najwięcej (63) to podmioty zarejestrowane w sekcji budownictwa, następnie podmioty w sekcji handel hurtowy i detaliczny (57) oraz w sekcji rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (26). Dużą część podmiotów gospodarczych w mieście i gminie Lubniewice stanowią też podmioty prowadzące działalność z zakresu obsługi rynku nieruchomości (22), noclegów i gastronomii (21) oraz świadczenie usług przez gospodarstwa domowe na własne potrzeby (21).

Tabela 6. Podmioty wg sekcji PKD 2007 w 2012 roku.

Sekcja PKD 2007	Liczba podmiotów
Sekcja F - Budownictwo	63
Sekcja G - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	57
Sekcja A - Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	26
Sekcja L - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	22
Sekcja I - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	21
Sekcja S i T - Pozostała działalność usługowa i gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby	21
Sekcja C - Przetwórstwo przemysłowe	18
Sekcja Q - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	18
Sekcja N - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	14
Sekcja M - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	11
inne	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Na obszarze gminy Lubniewice obserwuje się powolny wzrost liczby podmiotów gospodarczych. Za wzrost aktywności gospodarczej odpowiedzialne są głównie małe przedsiębiorstwa stanowiące część sektora prywatnego. W 2012 roku największą grupę nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych – 15 - stanowiła sekcja F - dział budownictwo. Na drugim miejscu znalazły się sekcja G - handel hurtowy i detaliczny oraz sekcja Q - opieka zdrowotna i pomoc medyczna: w obu tych działach zarejestrowano po 6 podmiotów. Wzrost liczby podmiotów gospodarczych nie ma jednak odzwierciedlenia we wzroście nakładów inwestycyjnych na rozwój przedsiębiorstw, gdyż wielu przedsiębiorców nie ma środków na inwestycje w rozwój biznesu.

Bogactwem gminy są jej walory przyrodnicze: lasy zajmują 65% powierzchni gminy, a obszary chronionego krajobrazu stanowią 51% obszaru gminy. Istotnymi podmiotami w gminie są więc

ośrodki wypoczynkowe, restauracje, wypożyczalnie sprzętu wodnego. Obszary leśne są jednak największą przeszkodą prowadzenia działalności gospodarczej na terenie gminy. Przedsiębiorców nie stać jest na wykup gruntów leśnych pod budowę lub rozbudowę ośrodków wypoczynkowych i na ich wyłączenie z produkcji leśnej. Przedsiębiorcy nie chcą inwestować też na dzierżawionych obszarach (głównie od Lasów Państwowych), których nie są właścicielami. Skutkuje to brakiem terenów pod nowe inwestycje lub ich całkowitą nieopłacalnością.

W czasie intensywnych badań terenowych zrealizowanych w czerwcu 2013 r., przeprowadzono 15 wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami na terenie gminy. Kompleksowe wyniki tego badania przedstawiono w rozdziale 3.6.13. **Sytuacja przedsiębiorstw w opinii ich właścicieli jest umiarkowana.** Daje się zauważyć spowolnienie gospodarcze, a przedsiębiorcy są zmuszeni ograniczać koszty swojej działalności. Głównymi czynnikami utrudniającymi prowadzenie działalności gospodarczej są ich zdaniem wysokie podatki oraz inne koszty bieżące – głównie opłaty za media (woda i ścieki). Dodatkowym utrudnieniem dla przedsiębiorców jest również niedostatecznie rozwinięta infrastruktura drogowa. Prowadzący działalność gospodarczą w gminie bardzo chwalą sobie potencjał turystyczny. Nieliczni przyznają, że jest on nieznacznie mniej atrakcyjny niż potencjał obszarów nadmorskich.

Ogólna ocena potencjału gospodarczego w opinii mieszkańców i przedsiębiorców jest dość umiarkowana. Ankietowani nie oczekują wielkiej zmiany na lepsze, a raczej większej stabilizacji i powolnego rozwoju. Czynnikiem mogącym znacznie poprawić obecną sytuację w perspektywie długofalowej jest większa współpraca pomiędzy przedstawicielami samorządu, biznesu i organizacji pozarządowych, która – ich zdaniem – obecnie w gminie nie układa się najlepiej, a zdaniem wielu ankietowanych mogłaby okazać się pomocna dla rozwoju gospodarczego.

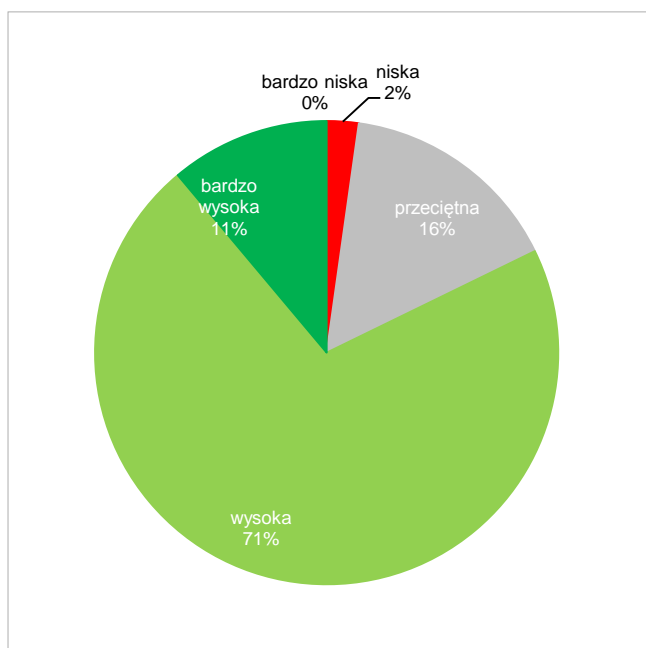
2.8. Turystyka

Turystyka stanowi główny czynnik rozwoju gospodarczego gminy Lubniewice. Z uwagi na doskonałe walory środowiska przyrodniczego, w tym obecność lasów i jezior, a także bazę noclegową i gastronomiczną oraz sieć szlaków turystycznych, gmina od lat kojarzona jest z turystyką, a działania władz lokalnych nieodłącznie się z nią wiążą. Określenie, które było utożsamiane z gminą Lubniewice w okresie PRL-u i jest obecne w ich świadomości również dziś (Perła Ziemi Lubuskiej) nie jest przypadkowe. Również **obecnie, atrakcyjność turystyczna gminy Lubniewice określana jest przez turystów jako wysoka lub bardzo wysoka** (ryc. 19).

Na obszarze gminy Lubniewice znajduje się pięć jezior, które wraz z otaczającymi je lasami stanowią główny magnes dla turystów. Szczególnie w okresie letnim, lubniewickie jeziora wykorzystywane są przez miłośników kajakarstwa, żeglarstwa oraz amatorów rowerów wodnych. Miejska plaża leżąca nad brzegiem jeziora Lubiąż przyciąga mieszkańców i turystów, a usytuowane tam boisko do siatkówki plażowej daje alternatywę tym, którzy aktywny wypoczynek stawiają ponad spędzaniem czasu na leżaku. Wnioski co do istotnego znaczenia jezior w potencjale turystycznym gminy



potwierdzają zrealizowane badania socjologiczne. Lubniewice są kojarzone przede wszystkim z jeziorami (patrz: rozdział dotyczący wizerunku) – są one również głównym motywem przyjazdu turystów.



Rycina 19. Ocena atrakcyjności turystycznej gminy Lubniewice dokonana przez turystów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego wśród turystów.

Ponadto, wody jezior bogate są w różne gatunki ryb, co przyciąga wędkarzy nie tylko z województwa lubuskiego. W Lubniewicach organizowane są w związku z tym zawody wędkarskie oraz inne przedsięwzięcia nawiązujące do potencjału wędkarskiego miasta. W wywiadach z liderami zwrócono jednak uwagę na problemy związane z rozwojem turystyki wędkarskiej. Pierwszym z nich są wieloletnie braki w zarybianiu jezior – obecnie sytuacja zaczyna się poprawiać, jednak jest ona w dalszym ciągu daleka od ideału. Kolejnym problemem jest tołpyga, ryba, która została wpuszczona do jezior i stała się istotnym szkodnikiem niszczącym znajdującą się tam faunę i florę – w ostatnich latach podjęto jednak próby jej odławiania.

Dla tych, którzy preferują aktywny wypoczynek, na terenie gminy zostały wytyczone również szlaki turystyczne (tab. 7), z których korzystają spacerowicze, osoby uprawiające *nordic walking*, bieganie czy jazdę na rowerze. W celu ułatwienia turystom dotarcia do najciekawszych miejsc, na terenie gminy wyznaczono łącznie ponad 60 km szlaków pieszych oraz ponad 67 km szlaków rowerowych. Szlaki te przebiegają przez cenne przyrodniczo tereny, jak i gminne miejscowości. Dla rowerzystów, **las wokół Lubniewic stanowią doskonały teren do jazdy MTB** (duże deniwelacje terenu, trudna nawierzchnia, malownicze tereny), co znajduje odzwierciedlenie w organizowanych Mistrzostwach Lubniewic MTB oraz biegach na orientację.

Tabela 7. Szlaki piesze i rowerowe na terenie gminy oraz kontynuowane poza terenem gminy.

Szlaki piesze	Szlaki rowerowe
Na terenie gminy	
- <i>szlak niebieski</i> - wokół jeziora Lubniewsko (14,0 km);	- <i>szlak niebieski</i> - Osiecko – Lubniewice – Glisno - Górski Młyn – Sobieraj - Jarnatów - 21,1km;
- <i>szlak czerwony</i> – Lubniewice (Urząd Miejski) – Trzcńce – Jez. Krzywe – szosa Jarnatów – Lubniewice (8,9 km);	- <i>szlak czerwony</i> – Lubniewice (Urząd Miejski) - Rezerwat Janie-Rogi-Jarnatów - 20,2 km
- <i>szlak żółty</i> – E 11 – Jarnatów – Lubniewice – Pniewo (11,5 km);	- <i>szlak żółty</i> – od czerwonego szlaku rowerowego-Rogi - ok. 2,5 km;
- <i>szlak zielony</i> – Lubniewice (Urząd Miejski) – Rezerwat Janie – Lubniewice (Ośrodek Jeździecki „Master”) (10,9 km);	
- <i>szlak czarny</i> – Lubniewice (Stary Zamek) – wokół Jez. Krajnik – Lubniewice (Urząd Miejski) (4,8 km);	
Kontynuowane poza terenem gminy	
- <i>szlak czerwony</i> - źródła Czerwonego Potoku-Górski Młyn-Wąwóz Zubrowski - 2,5km	- <i>Międzynarodowy szlak rowerowy R-1</i> – 9,8km (na terenie gminy Lubniewice)
- <i>szlak żółty</i> – Wędrzyn-Stary nasyp kolejowy – Glisno- 6,0km	- <i>szlak żółty</i> – Trzemeszno Lubuskie-Kolonia Glisno-Rozdroże – 7km
- <i>szlak czarny</i> – Stary Nasyp kolejowy-Górski Młyn- 1,7km	- <i>szlak czarny</i> – Grodzisko-Rozdroże – 4km
	- <i>szlak czerwony</i> – Źródła Czerwonego Potoku-Wąwóz Zubrowski – 2,5km

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej Urzędu Miasta i Gminy Lubniewice.

Ofertę turystyczną wzbogaca **Park Miłości** im. dr Michaliny Wisłockiej, usytuowany w centrum miasta. Powstał on w 2012 roku w ramach „Międzynarodowego Pleneru Inicjatyw Twórczych”, przy współpracy niemieckiej gminy partnerskiej *Schoneiche bei Berlin*. Znajdują się w nim drewniane rzeźby nawiązujące do tematyki miłości oraz Ławeczka i Mostek Miłości. Warto zaznaczyć, że opinie lokalnych liderów i przedsiębiorców o parku są, delikatnie ujmując, dość sceptyczne. Niewątpliwie **wykorzystanie tego parku zależę będzie od „uruchomienia” na nowo lubniewickich zamków** – wówczas park, jako obiekt łączący promenadę, stary i nowy zamek stanie się istotnym elementem systemu przestrzeni publicznych w Lubniewicach.

Ponadto, Lubniewice przyciągają pewną liczbę turystów odbywającymi się imprezami cyklicznymi. Są to coroczne Święto Sandacza, organizowane zazwyczaj w połowie sierpnia oraz imprezy taneczne na miejskiej scenie lubniewickiego rynku (w okresie wakacji). Warto jednak zaznaczyć, że zdaniem turystów imprezy te, są zdecydowanie mniej znaczącym „magnesem” przyciągającym do Lubniewic niż walory środowiska przyrodniczego (więcej na ten temat w rozdziale dot. wizerunku gminy). Turyści, zapytani o to, co przyciąga ich do Lubniewic, zgodnie odpowiadają, że możliwość plażowania i uprawiania sportów wodnych oraz tereny do jazdy na rowerze i długich spacerów. A wszystko oparte na potencjale przyrodniczym.

Interesującą i unikatową na skalę kraju ofertą turystyczną gminy Lubniewice są dwa tematyczne szlaki przeprowadzone w formie gry terenowej przez wszystkie miejscowości gminy: Szlak Lubniewic-



kich Legend oraz Szlak Tradycji Kulturowych. Zostały one nagrodzone **Lubuską Perłą Turystyczną jako najlepszy produkt turystyczny 2012 r.**

Pierwszym z nich jest Szlak Lubniewickich Legend poprowadzony przez: Lubniewice, Rogi, Jarnatów, os. Świerczów i Glisno – jego łączna długość wynosi 38 km. W każdej z gminnych miejscowości ustawione zostały tablice informacyjne z legendami związanymi z danym miejscem. Tablice te wyposażone zostały w hologramy, których odrysowanie upoważnia do odbioru pamiątkowego certyfikatu oraz wpisania uczestnika gry terenowej do Księgi Odkrywców Tajemnic Gminy Lubniewice.

Drugim z szlaków tematycznych jest Lubniewicki Szlak Tradycji Kulturowych promujący lokalne rękodzieło, kulinaria oraz rzemiosło. Szlak wiedzie przez wszystkie miejscowości gminy Lubniewice, a jego łączna długość wynosi 44 km. Na tablicach informacyjnych ustawionych w każdej z gminnych miejscowości zobrazowano wszystkie atrakcje turystyczne występujące w okolicy oraz umieszczono informację na temat lokalnych artystów, rzemieślników oraz stowarzyszeń promujących tradycje kulturowe. Przed domami wszystkich rękodzielników ustawiono stylowe szyldy. Odrysowanie hologramów umieszczonych na poszczególnych tablicach informacyjnych upoważnia do odbioru pamiątkowego certyfikatu oraz wpisania uczestnika gry terenowej do Księgi Odkrywców Gminy Lubniewice.

Na terenie gminy wytyczono również *ścieżkę dydaktyczną przyrodniczo-leśną Nadleśnictwa Lubniewice*, na której ustawionych jest kilkanaście tablic informacyjnych dotyczących interesujących obiektów przyrodniczych. Kolejnym szlakiem międzynarodowym przebiegającym przez Lubniewice jest *Droga św. Jakuba* (hiszp. *Camino de Santiago*), którego cel znajduje się w Santiago de Compostela w Galicji, w północno-zachodniej Hiszpanii.

Warto w tym miejscu również zaznaczyć, że **przyrodnicze walory gminy mogą wskazywać na potencjalne własności uzdrowiskowe**. W Planie Odnowy Glisna wskazuje się, że pod względem klimatycznym wieś ta posiada cechy uzdrowiskowe. Również w Planie Odnowy Miejscowości Lubniewice wskazano, że „czyste, nieskażone środowisko sprawiają, że miasto pod względem klimatycznym posiada cechy uzdrowiskowe.” Kompleksowe badania dotyczące możliwości pełnienia funkcji uzdrowiskowej przez Gminę Lubniewice przeprowadzono na początku XX w. Powstał raport odnoszący się do biowalorów uzdrowiskowych miasta. Uzyskane wówczas wyniki wskazują iż Lubniewice posiadają odpowiednie warunki do rozwinięcia lecznictwa klimatyczno-zdrowego. W poprzedniej strategii rozwoju gminy (*Strategia rozwoju...*, 2001) zapisano następujące treści:

„Region Lubniewice charakteryzuje się szczególnymi biowalorami, aby stać się uzdrowiskiem. Od 1971 roku podjęte zostały przez Katedrę i Zakład Higieny AWF w Warszawie pod kierunkiem A. Brod-

niewicza, kompleksowe badania przydatności Lubniewic do pełnienia tej funkcji. Badaniom poddano: warunki solarne, warunki meteorologiczno – klimatyczne, warunki higieniczne plaż i kąpielisk oraz ocenę stopnia czystości środowiska przyrodniczego. Osobno przeprowadzone badania wskazują na istnienie złóż solankowych i borowin. Uzyskane wyniki wielostronnych badań dowodzą iż Lubniewice oprócz znakomych warunków turystycznych i wypoczynkowych, higieniczno – sanitarnych posiadają wielkie możliwości rozwinięcia lecznictwa klimatyczno – zdrowego. Niezależnie od rozwinięcia aeroterapii (czyste powietrze, obfitość tlenu, fitoncydów i olejków eterycznych) oraz helioterapii, istnieją także sprzyjające warunki do stosowania kąpeli solankowych i borowinowych a szczególnie kinezyterapii terenowej. Nizinny klimat Lubniewic przedstawia dla większości mieszkańców Polski jeszcze tę korzyść, iż nie wymaga on dłuższej aklimatyzacji (...); Wśród wskazań na pierwsze miejsce wysuwają się: choroby serca i naczyń krwionośnych, nadciśnienie, miażdżycę, nieżyty dróg oddechowych i choroby płuc, schorzenia przewodu pokarmowego, chor. narządu ruchu, stany pooperacyjne i pourazowe, stany wyczerpania ogólnego i po zatruciach ciężkimi metalami, choroby kobiece, choroby nerek i dróg, nerwice wegetatywne.”¹¹

Jednoznaczna ocena potencjału uzdrowiskowego gminy Lubniewice nie może być przedmiotem niniejszego opracowania – wymaga ona kompleksowych i szczegółowych badań. Warto jedna w tym miejscu wskazać, że procedura zmierzająca do uzyskania statusu uzdrowiska nie jest prosta i łatwa (*Lecznictwo uzdrowiskowe...*, 2011):

Zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 17 czerwca 1966 r. o uzdrowiskach i lecznictwie uzdrowiskowym Rada Ministrów, w drodze rozporządzenia, mogła uznać za uzdrowisko miejscowość (miasto, gminę lub część gminy), która posiadała warunki niezbędne do prowadzenia lecznictwa uzdrowiskowego. Granicami uzdrowiska będącego miastem, osiedlem lub gromadą były granice administracyjne tych miejscowości. Uznanie miejscowości za uzdrowisko miało na celu utworzenie warunków sprzyjających rozwojowi lecznictwa uzdrowiskowego oraz prowadzeniu działalności wypoczynkowo-turystycznej.

Jednym z istotnych warunków uzyskania przez miejscowość statusu uzdrowiska jest występowanie złóż wód leczniczych. Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów¹² występowanie takich wód stwierdzono w 70 miejscowościach. Status uzdrowiska w 2010 r. posiadało natomiast 40 miejscowości (*Lecznictwo uzdrowiskowe...*, 2011: 28). Istotne jest jednak to, że nie ma wśród nich miejscowości z województwa lubuskiego¹³ a rynek usług uzdrowiskowych wyraźnie się rozwija (ryc. 20).

Istniejąca w gminie Lubniewice baza noclegowa stanowi niezbędny element w „sukcesie turystycznym” tej jednostki. W skład bazy noclegowej wchodzi schroniska młodzieżowe, pokoje gościnne, ośrodki, centra i apartamenty wypoczynkowe. Standard tych budynków jest zróżnicowany. Większość z nich (85%) zlokalizowanych jest w Lubniewicach, trzy funkcjonują w Gliśnie oraz jeden w Rogach. Na terenie gminy znajdują się również dwa pola namiotowo-campingowe. **W stosunku do danych na rok 1991 (Korościński 1993), liczba dużych ośrodków wypoczynkowych wyraż-**

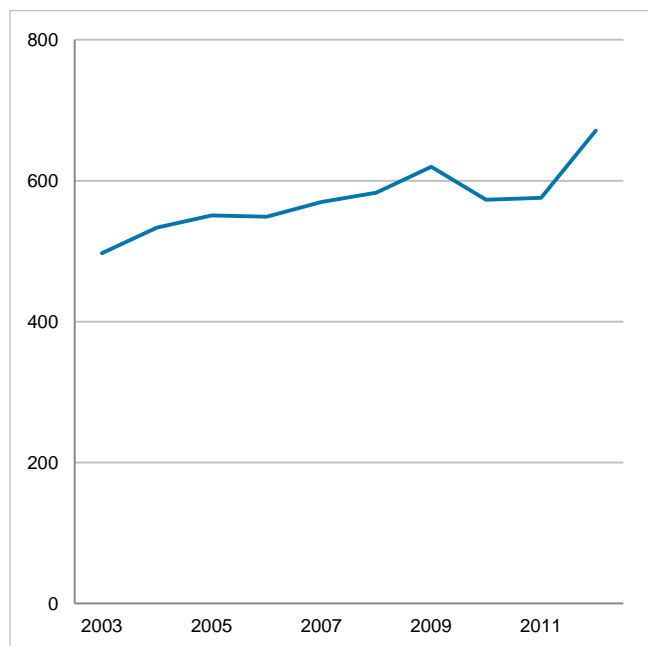
¹¹ Strategia Zrównoważonego Rozwoju Gminy Lubniewice na lata 2001-2010.

¹² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2006 r. w sprawie złóż wód podziemnych zaliczonych do solanek, wód leczniczych i termalnych oraz złóż innych kopalin leczniczych, a także zaliczenia kopalin pospolitych z określonych złóż lub jednostek geologicznych do kopalin podstawowych.

¹³ Warto jednak zaznaczyć, że Łagów, który posiada wody lecznicze, jest już bardzo mocno zaangażowany w proces uzyskania statusu uzdrowiska (por. m.in. *Uzdrowisko w Łagowie...*, 2013).



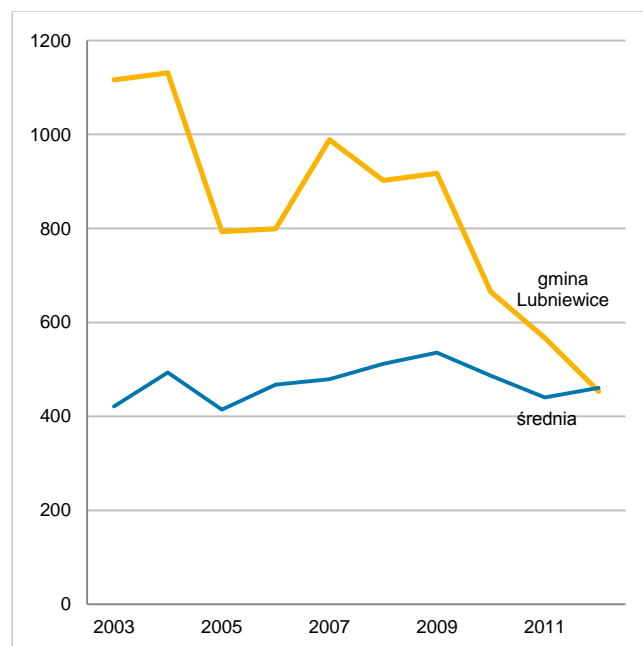
nie się zmniejszyła (z 16 do 9). Zapewniająca w latach 80 i 90 miejsce dla prawie 1900 osób gminę Lubniewice, można opisać hasłem „Wczasów pracowniczych wspomnień czar”. Obecnie, turyści odwiedzający gminę najczęściej nie korzystają z noclegów (pobyty jednodniowe), jeśli jednak pozostają w Lubniewicach dłużej, najchętniej wybierają ośrodki wypoczynkowe.



Rycina 20. Zmiany liczby leczonych/kuracjuszy [tys.] w uzdrowiskach w Polsce w latach 2003-2012.

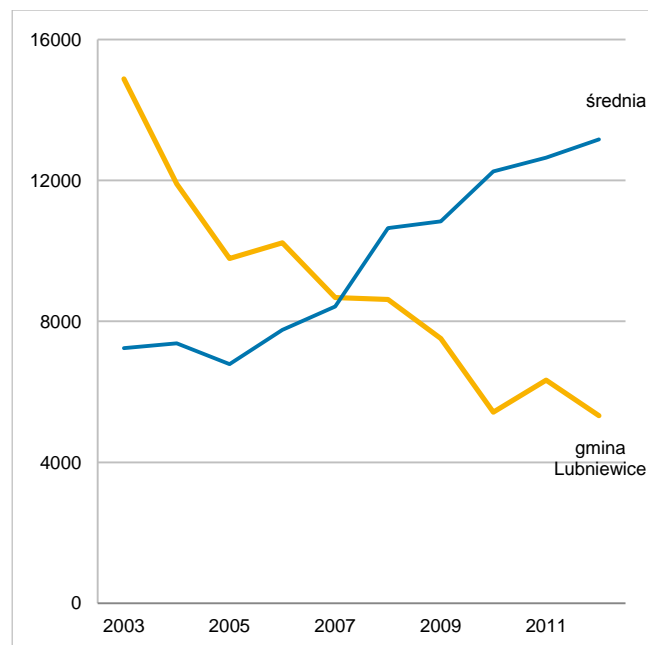
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Turyści, z którymi przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe stosunkowo negatywnie ocenili ceny usług noclegowych w gminie (najniższa ocena spośród wszystkich ocenianych elementów). Większość liderów lokalnych wskazała na **niski standard większości obiektów noclegowych**, głównie ośrodków wypoczynkowych. Jako główny powód takiego stanu rzeczy podaje się problem wyłączenia z produkcji leśnej obszaru ośrodka wypoczynkowego oraz braku własności nieruchomości gruntowych i krótkoterminowych umów dzierżawy. Koszty wyłączenia z produkcji leśnej są znaczne i wielu ośrodków na to nie stać. Ponadto, wiele z nich ma duże „zapóźnienia inwestycyjne” – wymagają one natychmiast „wpompowanego” dużego kapitału finansowego, a część nie inwestuje, ponieważ nie są właścicielami gruntów, na który działają ośrodki. Wszystko to sprawia, że kolejne ośrodki ogłaszają upadłość i są likwidowane. Przeprowadzona pogłębiona diagnoza tego problemu skłania do wniosku, że ma on w wielu przypadkach źródło kulturowe. Wiele ośrodków do dziś nie przeszło procesu transformacji, restrukturyzacji – ich stan i wyposażenie sięgają jeszcze czasów PRL-u. **Źródło „problemu ośrodków wypoczynkowych” leży więc zarówno poza gminą (przepisy regulujące wyłączenie z produkcji leśnej) jak i w lokalnej przedsiębiorczości.**



Rycina 21. Zmiany liczby miejsc noclegowych w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rycina 22. Zmiany liczby korzystających z noclegów w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

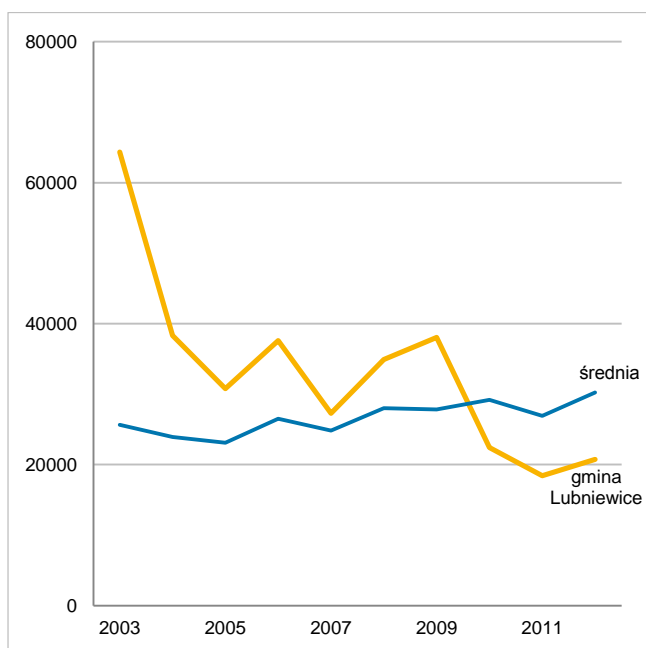
Wszystkie powyższe problemy i trudności powodują **wyraźny spadek liczby miejsc noclegowych w gminie** w ostatnich latach (ryc. 21). W porównaniu do średniej dla grupy porównawczej, zmiany zachodzące w gminie Lubniewice są bardzo niepokojące. Tempo spadku liczby miejsc noclegowych w ostatnich 10 latach



było drastyczne – liczba miejsc zmniejszyła się z ponad 1100 do nieco ponad 450 (w grupie porównawczej zanotowano w tym czasie wzrost z średnio 421 do 461 miejsc noclegowych). Gmina Lubniewice z miejsca naspikowanego noclegami stała się gminą przeciętną w tym zakresie.

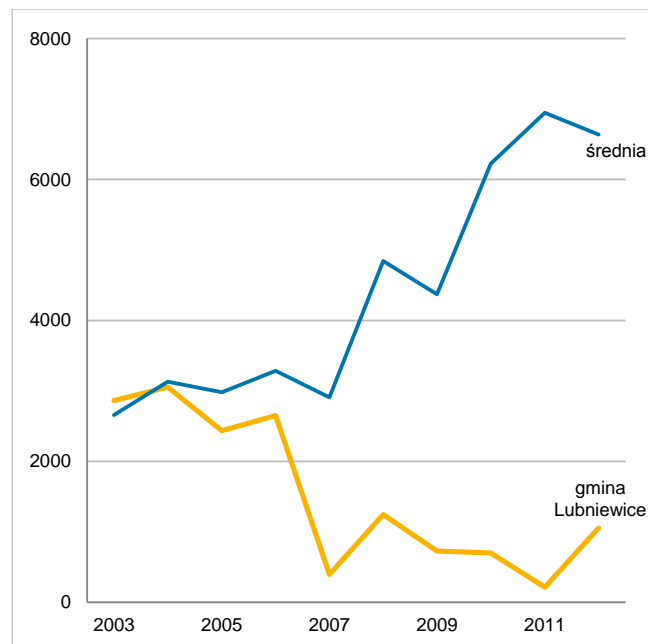
Równie – a może nawet bardziej – niepokojące są zmiany w liczbie turystów nocujących w gminie. **Spadek liczby korzystających z noclegów w gminie Lubniewice był w ostatnich 10 latach bardzo duży** (ryc. 22). Relacja tego wskaźnika w stosunku do średniej wartości dla grupy porównawczej w zasadzie się odwróciła – w 2003 r. w gminie Lubniewice korzystających z noclegów było blisko dwa razy więcej, a w 2012 r. – prawie trzy razy mniej.

Bardzo zbliżone wnioski płyną z analizy wskaźnika liczby udzielonych noclegów turystom (ryc. 23), w tym również turystom zagranicznym (ryc. 24). Tempo spadku w ostatnich latach jest istotne, choć **w 2012 r. zaobserwowany nieznaczny wzrost liczby udzielonych noclegów**. Trudno jednak ocenić, czy jest to trend, czy tylko jednoroczny „incydent”.



Rycina 23. Zmiany liczby udzielonych noclegów w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Sektor turystyczny jest obecnie najważniejszym elementem lokalnej gospodarki i rynku pracy. Władze lokalne dostrzegając drzemiący w środowisku naturalnym potencjał, angażują znaczne zasoby w jego promocję i budowę odpowiedniej infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej. Efekty tej działalności są jednak zawsze widoczne dopiero w dłuższej perspektywie.



Rycina 24. Zmiany liczby udzielonych noclegów turystom zagranicznym w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle wartości średnich dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

2.9. Gospodarka komunalna i infrastruktura techniczna

Istotnym aspektem funkcjonowania gminy jest prowadzona przez nią gospodarka komunalna. Zgodnie z Ustawą z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej obejmuje ona w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Gospodarka komunalna może być prowadzona przez jednostki samorządu terytorialnego, które mogą też w drodze umowy powierzać je osobom fizycznym, osobom prawnym lub jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej. W większości przypadków organy stanowiące JST postanawiają o sposobie prowadzenia i formach gospodarki komunalnej, a także wysokości cen i opłat za korzystanie z usług komunalnych oraz obiektów i urządzeń użyteczności publicznej JST.

Za zaopatrzenie w wodę budynków mieszkalnych, obiektów przemysłowych jak i usługowych na terenie gminy odpowiada Zakład Gospodarki Komunalnej w Lubniewicach (ZGK). Działalność ta jest prowadzona przy wykorzystaniu urządzeń i sieci wodociągowych, zgodnie z kierunkami rozwoju gminy, określonymi w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego gminy Lubniewice. W gminie działa obecnie nowoczesny system uzdatniania wody, który jest bardzo precyzyjny i wystarczający na następne 20 lat. Całkowita długość czynnej sieci to 20,7 km (dla porównania, w roku 1995 wynosiła 13,2 km). Wodę pobiera ponad 90% ludności gminy, do której dostarczane jest przeciętnie w ciągu doby 518 m³/d, a sprzedaż kształtuje się na poziomie 276 m³ na dobę. Jakość wody



wg rocznej oceny jakości wody w powiecie sulęcińskim (*Roczna ocena...*, 2012) kwestionowano tylko w lokalnych ujęciach niektórych ośrodków wypoczynkowych. Praktycznie cała gmina korzysta z wodociągu publicznego. Prywatne ujęcie występuje w trzech ośrodkach wypoczynkowych.

Istotny problem z wodą pitną obserwuje się jednak w miejscowości Rogi. Punkt poboru we wsi jest – jak wynika z wywiadów z liderami lokalnymi oraz lektury sprawozdań z sesji rady miasta – dopuszczony awaryjnie przez SANEPID. Problem zauważa się także z jej ciśnieniem (woda zamarza także w okresie zimowym). Właściwie wielu mieszkańców korzysta w celach spożywczych z wody kupowanej w sklepach. Jest to problem bardzo istotny, często poruszany przez radnych podczas sesji rady miejskiej (por. przede wszystkim dyskusję podczas sesji 22 listopada 2012 r.). Problem ten jest powiązany z innymi, równie istotnymi, w tym brakiem gruntów komunalnych w Rogach (ta sytuacja uległa ostatnio zmianie) oraz niewielkimi zasobami finansowymi (budowa nowego ujęcia wody jest bardzo kosztowna). Warto również zaznaczyć, że **problemy z infrastrukturą wodociągową wskazywano również podczas spotkania konsultacyjnego w Głisnie.**

Tabela 8. Stawki opłat za wodę i ścieki w gminach porównawczych w 2013 r.

Lp.	Gmina	Stawki opłat [zł]			odpady [os.]
		woda [m ³]	ścieki [m ³]	razem	
1.	Torzym	2,38	3,74	6,12	11,50 / 7,50
2.	Słońsk	2,59	4,25	6,84	19,00 / 15,00
3.	Łagów	3,49	3,38	6,87	11,00 / 8,50
4.	Barlinek	3,64	5,12	8,76	14,00 / 8,00
5.	Ośno Lubuskie	2,92	6,02	8,93	14,00 / 9,00
6.	Sulęcín	4,49	5,41	9,90	15,00 / 10,00
7.	Lubniewice	3,78	6,97	10,75	10,00 / 6,70
8.	Krzeszyce	3,06	8,00	11,06	17,00 / 9,00
9.	Strumiń	2,81	9,45	12,26	14,00 / 7,00
10.	Skąpe	4,81	8,35	13,16	12,00 / 10,00
11.	Przemków	4,75	8,97	13,72	20,00 / 14,50
12.	Lubrza	5,06	9,24	14,30	10,00 / 6,50
13.	Pokój	4,55	15,12	19,67	20,00 / 10,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z uchwał rad gmin.

Zakład Gospodarki Komunalnej uwzględniając poszczególne grupy odbiorców usług ustalił jednolitą taryfę za dostarczenie wody zawierającą cenę za 1m³ dostarczonej wody oraz opłatę abonamentową za utrzymanie w gotowości urządzeń wodociągowych. Na podstawie kosztów świadczenia usług i sposobu rozliczeń dokonano podziału odbiorców usług wodociągowych na grupy takie jak: gospodarstwo domowe, jednostki prowadzące działalność gospodarczą oraz pozostali odbiorcy sfery niematerialnej. Wysokość opłat ustalona została w uchwale Rady Miejskiej z dnia 28 lutego 2013 roku.

Porównując stawki opłat za wodę obowiązujące w gminie Lubniewice z innymi gminami, można dojść do wniosku, że z jednej strony są one wyższe niż w innych gminach powiatu sulęcińskiego (Torzym: 2,38 zł; Krzeszyce: 3,06 zł; Słońsk: 2,59 zł). Z drugiej jednak strony, dokonując porównania w ramach grupy porównawczej, stawki te są już w zasadzie przeciętne (tab. 8).

Analiza wysokości podatku od nieruchomości, ustalana poprzez uchwałę podjęto przez radę gminy, wykazała, że jego stawka w Lubniewicach jest niska w stosunku do porównywanych gmin (tab.8.)

Kolejną z istotnych części infrastruktury komunalnej jest **infrastruktura gazowa**. Przez obszar Gminy Lubniewice przebiegają 2 systemy gazociągowe:

- gazociąg tranzytowy Jamał – Europa o średnicy DN 1400, OP 8,4 MPa (rok budowy 1996) wraz z kablem światłowodowym, za którego budowę i eksploatację odpowiada firma System Gazociągów Tranzytowych EuRoPol GAZ S.A.
- systemowy gazociąg magistralny DN 500, którego operatorem jest państwowy Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A.

Dystrybuowany w Lubniewicach gaz jest gazem średniego ciśnienia. Pierwsze podłączenia do sieci gazociągowej nastąpiły w roku 2002 i regularnie się zwiększają. W roku 2011 podłączonych było już 185 gospodarstw domowych (ponad 17%). Wraz z rozwojem świadomości społecznej oraz znaczącym wzrostem cen surowców opałowych, przyłączenie do sieci gazowej budzi coraz większe zainteresowanie zarówno wśród mieszkańców miasta, jak i okolicznych miejscowości. Opłacalność przedłużenia sieci dystrybutor uzależniona jednak od liczby chętnych. Umożliwienie podłączenia do sieci gazowej większej liczbie ludności może wpłynąć znacząco na warunki życia jak i jakość środowiska.

W ostatnich 15 latach w gminie Lubniewice odnotowany został znaczny wzrost gospodarstw odbierających energię o niskim napięciu, a co za tym idzie również jej zużycie. Dostawcą energii jest firma Enea. W najbliższym czasie przeprowadzona zostanie budowa stacji transformatorowej 15/0,4 kV oraz linii elektroenergetycznych 15 kV i 0,4 kV w rejonie ul. Skwierzyńskiej.

Gmina Lubniewice posiada dobre warunki do pozyskiwania energii odnawialnej – głównie słonecznej. Potencjał ten nie jest w chwili obecnej wykorzystywany. Planowana jest jednak pierwsza inwestycja w tym kierunku. Niemiecka firma wyraziła zainteresowanie wybudowaniem na terenie gminy **farmy fotowoltaicznej** – będzie ona miała bezpośredni wpływ na wzrost dochodów gminy w drodze podatków lokalnych. Energia produkowana na farmie będzie natomiast przesyłana do sieci ogólnej. Inwestycja ta nie wyczerpie potencjału tego obszaru, a poprzez dobry przykład może stworzyć szansę zainteresowania innych gmin oraz mieszkańców pozyskiwaniem energii słonecznej na terenie gminy.



Tabela 9. Stawki podatku od nieruchomości w gminach porównawczych w 2013 r.

Lp.	Gmina	Stawki podatku [zł]										
		dział. gosp. [m2]	grunty pod jeziorami [ha]	pozostałe [m2]	mieszkalne [m2]	zw. z dział. gosp. [m2]	dział. gosp. - material siewny [m2]	budynki świadcz. zdro- wotne [m2]	pozostałe [m2]	letniskowe [m2]	szopy i gosp. [m-c]	garaże [m-c]
1.	Barlinek	0,80	4,15	0,41	0,67	21,05	9,82	4,27	7,06			
2.	Krzeszyce	0,73	4,50	0,21	0,70	20,05	5,70	4,63	3,84			
3.	Lubrza	0,81	4,56	0,46	0,74	20,34	10,75	4,68	7,73	7,73	4,68	6,46
4.	Lubniewice	0,66	4,22	0,22	0,53	19,82	5,11	4,36	4,82			
5.	Łagów	0,84	4,51	0,45	0,73	20,00	10,65	4,63	4,70	7,66		
6.	Ośno Lubuskie	0,80	4,30	0,30	0,68	20,00	5,90	4,45	7,00	7,36	6,40	6,60
7.	Pokój	0,68	3,67	0,20	0,62	18,00	8,73	4,63	6,25			
8.	Przemków	0,84	4,33	0,39	0,65	21,94	10,24	4,45	7,36			
9.	Skąpe	0,86	4,51	0,45	0,73	22,00	10,65	4,48	7,66	7,66		6,40
10.	Słońsk	0,70	4,33	0,17	0,54	17,00	10,24	4,45	3,75			
11.	Strumię	0,81	4,30	0,26	0,68	19,80	10,20	4,42	4,30			
12.	Sulęcín	0,69	4,25	0,27	0,57	20,58	10,35	4,48	4,10			6,76
13.	Torzým	0,77	4,51	0,31	0,67	19,66	9,94	4,32	6,16			

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z uchwał rad gmin.

Ze względu na wiele obszarów cennych przyrodniczo, jak i liczne wody powierzchniowe, dobry **system kanalizacyjny** jest kluczowym zagadnieniem w temacie ich ochrony, gdyż mniejsza on zagrożenie skażenia środowiska niebezpiecznymi substancjami. Sytuacja kanalizacyjna gminy Lubniewice jest bardzo dobra, 96 % stopień skanalizowania wyróżnia ją na tle innych gmin w Polsce. Łączna długość czynnej sieci kanalizacyjnej wynosiła w 2011 roku ponad 33 km. Wynik ten jest czterokrotnie wyższy niż sprzed 15 lat. W czasie rozbudowy sieć nie została doprowadzona do miejscowości Rogi, Kolonii Lubniewice oraz nielicznych pojedynczych przysiółków. Problemem jest znaczna długość sieci, a tym samym relatywnie duże koszty utrzymania infrastruktury (zdecydowanie przekraczające możliwości finansowe gminy). Na tych obszarach w dalszym ciągu korzysta się często ze zbiorników bezodpływowych, które stanowią duże zagrożenie dla środowiska. Istnieje zatem potrzeba znalezienia rozwiązania alternatywnego dla tych terenów, np. w postaci biobłoków. Ważne jest również by sieć była regularnie rozwijana w miejscach rozwoju budownictwa.

Prócz rozbudowy systemu kanalizacyjnego w ostatnich latach istotną inwestycją była **modernizacja mechaniczno-biologicznej oczyszczalni ścieków** w Lubniewicach. W wyniku realizacji projektu osiągnięto wiele efektów dodatnich jak zwiększenie efektywności oczyszczania, czy poprawę stanu pól. W chwili obecnej zastosowana w niej technologia jest już niestety niewystarczająca i konieczne staje się budowa nowej spełniającej wszystkie wymogi oraz bardziej dostosowanej do obecnych standardów.

W ciągu ostatnich piętnastu lat w gminie Lubniewice nastąpił znaczący rozwój **gospodarki mieszkaniowej** (zarówno komunalnej jak i nie komunalnej)¹⁴. Jak można zauważyć na ryc. 25 liczba mieszkań w okresie 2002-2010 regularnie wzrastała i w roku 2010 osiągnęła wartość 1029. Stanowi to w stosunku do roku 1995 wzrost o ok. 20%. Łączna powierzchnia użytkowa mieszkań w tym roku to blisko 84 tys. m², co w przeliczeniu daje 26,8 m² na osobę - jest to stosunkowo wysoka wartość w porównaniu do innych gmin woj. lubuskiego o podobnej liczbie mieszkańców. Przewyższa także średnią powiatu, która wynosi 24,6m². Również w tym aspekcie w ostatnich latach zaobserwować można tendencję wzrostową.

Główną przyczyną wzrostu liczby mieszkań w ostatnich latach jest przede wszystkim rozwój budownictwa jednorodzinne i stopniowe odejście od zabudowy wielorodzinnej. Potwierdzeniem tej tendencji jest fakt, że wszystkie mieszkania oddane do użytku w 2011 roku (15 mieszkań) znajdowały się w budynkach indywidualnych. Odczuwalne jest również zainteresowanie lokalizacją na terenie gminy domów letniskowych, bądź drugich domów, już nie tylko wśród obywateli polskich, ale i też niemieckich. Istotny jest tu cytat jednego z liderów lokalnych:

„W Lubniewicach zlokalizowane jest osiedle, które nazywamy „małym Berlinem” (klein Berlin). Jest ono w połowie zamieszkane przez Polaków i w połowie przez Niemców.”

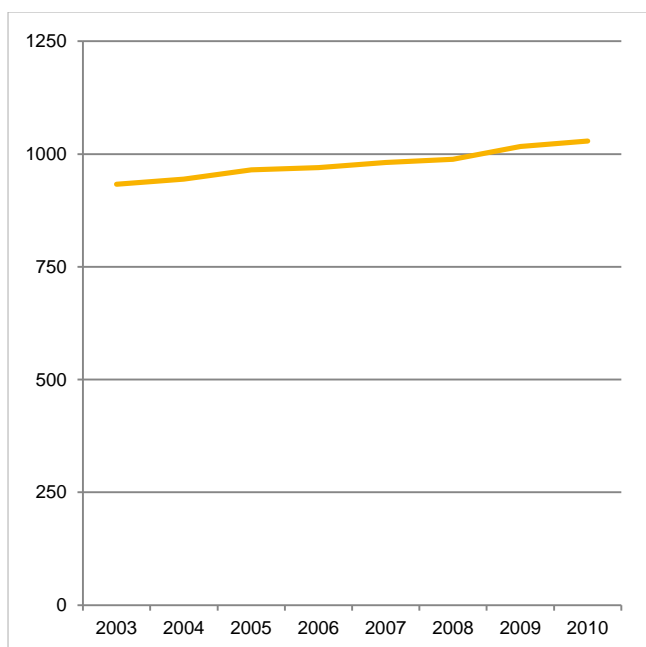
Na zmianę opisanych tendencji w przyszłości może mieć wpływ realizacja planowanej inwestycji budynków wielorodzinnych dla

¹⁴ Choć rozdział ten dotyczy gospodarki komunalnej, zdecydowano jednak część dotyczącą mieszkań rozszerzyć o runek prywatny.



byłych pracowników Wojska Polskiego, w których zamieszkają 64 rodziny.

Wpływ gminy na sytuację na rynku mieszkaniowym jest oczywiście dość ograniczony. Jednym ze sposobów aktywnej polityki mieszkaniowej jest odpowiednie kształtowanie obciążeń z tytułu podatku od nieruchomości. Gminy mają bowiem w tej materii pewną swobodę działania. W tabeli 9 przedstawiono porównanie obowiązujących w czerwcu 2013 r. stawek podatkowych dotyczących podatku od nieruchomości. Na tle grupy porównawczej, **gmina Lubniewice wypada dość pozytywnie z punktu widzenia płatnika**, tzn. zarówno stawki podatku od gruntów jak i budynków (mieszkalnych i działalności gospodarczej) należą do jednych z najniższych.



Rycina 25. Dynamika liczby mieszkań w gminie Lubniewice w latach 2002-2010.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Spośród wszystkich istniejących na terenie gminy mieszkań, niespełna 5% (50) należy do gminy. Pozostałe to głównie własność prywatna i ich utrzymanie leży w kwestii właściciela. Jeszcze w 2000 r. substancję mieszkaniową stanowiły w większości (ponad 72%) obiekty powstałe do roku 1944 – stan techniczny tych mieszkań był zazwyczaj gorszy niż przeciętny. Obecnie sytuacja wygląda już dużo lepiej. Wpływ na to miał przede wszystkim wzrost liczby nowych budynków mieszkaniowych oddanych do użytku, jak i częściowa renowacja starszej zabudowy. Trudno jednak mówić – w przypadku stanu technicznego budynków – o stanie zadowalającym. Zarówno na obszarach wiejskich, jak i w centrum miasta istnieją budynki pozostawiające (w sferze estetycznej) wiele do życzenia. Wymagają one natychmiastowej renowacji, lecz obowiązek utrzymania tych obiektów jest obowiązkiem właścicieli, którzy najczęściej posiadają niewystarczające środki finansowe na tego typu

inwestycje. Dodatkowo, możliwości inwestycyjne w dziedzinie nieruchomości są utrudnione w związku z ochroną konserwatorską obejmującą część miasta.

Niewielki udział własności gminnej w zasobie mieszkaniowym zmniejsza obciążenie budżetu gminy, lecz ogranicza znacznie możliwości decyzyjne, a często tym samym inwestycyjne. Najbardziej widocznym przypadkiem jest brak jakiegokolwiek wpływu na stan zagospodarowania najcenniejszych obiektów o funkcji publicznej w gminie jakimi są pałace w Rogach, Gliśnie, Jarnatowie, a przede wszystkim Stary i Nowy Zamek w Lubniewicach. Stan techniczny tych cennych historycznie obiektów jest niezadowolający, a dostęp do nich – mocno ograniczony.

Obecnie jednym z ważniejszych zadań samorządu gminnego są sprawy związane z **gospodarką odpadami**. Wraz z wejściem w życie zmian w Ustawie z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach [1] oraz Ustawy z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach [2], istotnie zmienił się cały system gospodarowania odpadami. Wskutek tych zmian, gmina stała się najważniejszym podmiotem w ramach tego systemu, odpowiedzialnym między innymi za:

- objęcie wszystkich właścicieli nieruchomości na terenie gminy systemem gospodarowania odpadami komunalnymi,
- nadzorowanie gospodarowania odpadami komunalnymi,
- budowę, utrzymanie i eksploatację regionalnych instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych,
- ustanawianie selektywnego zbierania odpadów komunalnych,
- prowadzenie działań informacyjnych i edukacyjnych w zakresie prawidłowego gospodarowania odpadami komunalnymi.

Intencją tych zmian było to, że „samorząd, który jest odpowiedzialny za wszystko to, co służy lokalnej społeczności, powinien być również odpowiedzialny za odebranie i właściwe zagospodarowanie odpadów” (Nowy system..., 2012). Do lipca 2012 roku za odbiór odpadów odpowiadały następujące przedsiębiorstwa: ZUK Sulęcina, Veolia Gorzów Wlkp. oraz LS Plus Glisno. Obecnie za odbiór odpadów odpowiedzialny jest Zakład Usług Komunalnych z Sulęcina. Opłaty naliczane są wg liczby mieszkańców danej nieruchomości i wynoszą 11 zł za odpady niesegregowane i 6,70 zł za segregowane.

Unieszkodliwianie odpadów wytworzonych na terenie gminy Lubniewice odbywa się poza jej terenem. Gmina jest bowiem jednym z założycieli Celowego Związku Gmin CZG-12 z siedzibą w Długoszynie. We wspólnej realizacji tego zadania uczestniczą gminy: Cybinka, Dębno, Górzycza, Kostrzyn n/O, Krzeszyce, Lubniewice, Międzyrzecz, Ośno Lubuskie, Rzepin, Sulęcina, Słońsk, Torzym, Witnica. Wszystkie jednostki zjednoczyły swoje siły i fundusze dla zrealizowania wspólnego celu - wprowadzenia kompleksowego regionalnego programu gospodarki odpadami. Począwszy od 22 grudnia 1997 roku przedsięwzięcie to jest prowadzone i realizowane przez Celowy Związek Gmin CZG-12, który zgodnie ze statutem Związku zajmuje się: gospodarką odpadami, powszechną edukacją społeczeństwa, wprowadzeniem segregacji "u źródła", rekultywacją starych gminnych wysypisk. W ramach natomiast efektu



ostatecznego od marca 2003 roku w pełni funkcjonuje wybudowany w Długoszyńcu (gm. Sulęcín) Zakład Unieszkodliwiania Odpadów Komunalnych (ZUOK), który obecnie obsługuje ponad 150 000 mieszkańców z terenu 15 gmin CZG-12 (do Związku dołączyły gminy: Łagów i Bledzew). Gmina Lubniewice zrezygnowała z działalności Punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów w miejscowości Głisno, gdyż funkcję tę będzie pełnił mobilny punkt PSZOK (samochód). Dzięki temu koszty związane z opłatami ponoszonymi przez mieszkańców wg nowej ustawy spadły i obecnie ich wysokość jest jedną z najniższych w kraju. Na terenie Gminy znajduje się również składowisko odpadów komunalnych po rekultywacji, które jest obecnie monitorowane.

Nowelizacja ustawy wprowadziła także duży chaos wśród społeczności lokalnych. Dostosowywanie nowego systemu gospodarki odpadami składało się z dwóch etapów. Od 1 lipca do końca roku obowiązywać będzie sortowanie na 4 frakcje. Do jednego pojemnika trafią papier, plastik, metal, do drugiego odpady ulegające biodegradowalności (jeśli ktoś nie ma kompostownika), do trzeciego pojemnika trafią odpady, których nie można posortować i do osobnego worka trafią szkło. Jest to system, który pozwoli na półroczne przygotowanie się do pełnego sortowania, które zacznie obowiązywać od 1 stycznia 2014 r.

Gmina w ramach opłat zapewnia systematyczny odbiór odpadów wytworzonych w gospodarstwach domowych, mobilny PSZOK (samochód), do którego oddawane będą odpady, worki i pojemniki wraz z dezynfekcją oraz obsługę administracyjną systemu. Gmina nie będzie odbierać odpadów powstających w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej, dlatego osoby prowadzące działalność gospodarczą nadal będą miały obowiązek posiadania umowy na wywóz odpadów z działającą na rynku firmą.

Dostępność mieszkańców gminy do **infrastruktury telekomunikacyjnej** systematycznie poprawia się. Dzieje się tak za sprawą rozwoju telefonii stacjonarnej jak i coraz powszechniejszego dostępu mieszkańców do usług telefonii komórkowej. Praktycznie cały obszar gminy objęty jest zasięgiem wszystkich funkcjonujących w Polsce operatorów sieci komórkowej (GSM/GPRS). Problem z połączeniami zauważa się jednak na obszarach wiejskich. Dostęp do Internetu oferowany jest głównie przez operatorów telekomunikacyjnych. Trudno dokładnie oszacować liczbę osób korzystających z Internetu jak i telefonów komórkowych. Dalszy rozwój społeczeństwa informacyjnego na terenie gminy będzie uzależniony od rozwoju szerokopasmowej infrastruktury internetowej.

Według ankiet, mieszkańcy gminy nie uważają sprawy związanej z funkcjonowaniem Internetu za kluczową. Jednak nie podlega dyskusji, że fakt sprawnego jego odbioru znacząco wpływa na rozwój wielu dziedzin życia społeczno-gospodarczego mieszkańców jak i podnosi jakość ich bytowania. Dalszy rozwój usług telekomunikacyjnych uzależniony jest od inwestycji nie tylko głównych operatorów, ale również aktywności władz gminy w tej kwestii – zgodnie bowiem z przepisami Ustawy z dnia 7 maja 2010 r. o wspieraniu rozwoju sieci i usług telekomunikacyjnych, jednostki samorządu terytorialnego, w tym również gminy mają możliwość rozbudowy takiej infrastruktury.

2.10. Działalność kulturalna

Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym określa zadania własne gminy, które mają na celu „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty”. Jednym z wymienionych w ustawie elementów jest kultura, w tym biblioteki i inne instytucje kultury. Działalność na tym polu jest istotna dla tworzenia więzi społecznych, lokalnej tożsamości, ma także znaczący wpływ na kształtowanie pożądanych, pozytywnych postaw, szczególnie wśród osób młodych. Głównymi instytucjami, które w gminie Lubniewice odpowiedzialne są za propagowanie kultury wśród mieszkańców są Gminny Ośrodek Kultury w Lubniewicach oraz Biblioteka Publiczna w Lubniewicach.

Gminny Ośrodek Kultury w Lubniewicach funkcjonuje od 2009 roku, za zadanie mając stworzenie skierowanej do zróżnicowanego grona odbiorców oferty kulturalnej. GOK oferuje mieszkańcom szereg wydarzeń muzycznych, projekcji filmów, wystaw i wernisaży, przedstawień teatralnych oraz zajęć dodatkowych dla różnych grup wiekowych (zajęcia plastyczne, instrumentalne, język angielski dla dorosłych). W ramach oferty zewnętrznej można skorzystać z zajęć z jogi, aerobiku oraz tańca orientального. Cykliczne, corocznie organizowane imprezy to: Dzień Polski (celem jest ukazanie tematu polskości w różnych aspektach), Dzień Kobiet, Wigilia miejska, Dzień Dziecka, Noc Świętojańska. Imprezy cykliczne o większej częstotliwości to np. Weekend Młodych lub Dzieciakowe popołudnia. Ośrodek bierze również udział w organizacji innych wydarzeń, które odbywają się z inicjatywy gminy.

Budynek GOK-u wyposażony jest w salę widowiskową na 150 miejsc, szereg sal i pracowni do realizacji zajęć dodatkowych, kącik biblioteczny oraz pomieszczenia dla pracowników. Gminny Ośrodek Kultury w Lubniewicach zatrudnia 5 pracowników, a swoją działalność prowadzi wspólnie z mniejszymi jednostkami w innych miejscowościach w gminie:

- Wiejski Dom Kultury w Jarnatowie,
- Świetlica i sala wiejska w Głisnie,
- Świetlica w Świerczowie.

Z protokołów z sesji rady miejskiej wynika, że często podejmowano podczas nich temat GOK-u, szczególnie w kontekście dużych nakładów finansowych oraz oferty kulturalnej nie odpowiadającej potrzebom lokalnej społeczności. Z drugiej strony, ze strony GOK-u wskazuje się na liczne ograniczenia finansowe, odpierając niejako zarzuty radnych. Co więcej to właśnie bariera finansowa wskazywana jest jako przyczyna braków w ofercie kulturalnej skierowanej dla różnych grup wiekowych.

Biblioteka Publiczna w Lubniewicach jest nie tylko miejscem, w którym osoby zainteresowane mogą uzyskać dostęp do zbiorów literatury oraz czasopism, ale także instytucją propagującą czytelnictwo wśród lokalnej społeczności poprzez rozmaite inicjatywy, czy akcje społeczne. Przykładowe cykliczne akcje organizowane przez bibliotekę, to (zgodnie z informacjami zawartymi na stronie internetowej gminy): Książka bliżej przedszkolaka; spotkania w ramach Dyskusyjnego Klubu Książki; spotkania Klubu Przyjaciół Biblioteki. Osoby korzystające z biblioteki mają zapewniony darmowy



dostęp do Internetu, kącika malucha, kącika prasowego oraz czytelników. Wg danych GUS, księgozbiór biblioteki liczył w 2012 r. ponad 7700 woluminów. Liczba czytelników w ciągu ostatnich czterech lat zmniejszyła się z ponad 600 do niecałych 450 osób. Pisząc o bibliotece należy mieć na uwadze, że mieszkańcy Glisna często wskazują na potrzebę utworzenia we wsi punktu bibliotecznego z prawdziwego zdarzenia (lokalna społeczność zgromadziła okazały księgozbiór z możliwością przeznaczenia do publicznego użytku pod warunkiem udostępnienia go na terenie miejscowości).

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

2.11. Gospodarka przestrzenna

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

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

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

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

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

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

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

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

W gminie Lubniewice uchwalono następujące miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego:

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

Ponadto, w trakcie procedury planistycznej są: plan porządkujący zagospodarowanie przestrzenne w miejscowości Lubniewice w rejonie jeziora Lubiąż, plan terenów pod zabudowę mieszkaniową



w miejscowości Jarnatów, Świerczów i Lubniewice (ul. Leśna i Gorzowska).

Niskie pokrycie gminy miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego, przy nieaktualności dokumentu nadrzędnego - studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego – ogranicza w dużym stopniu możliwości realizacji założeń ładu przestrzennego w gminie. W tej sytuacji nowa zabudowa powstaje bowiem w oparciu o wydawane indywidualnie

decyzje administracyjne o ustaleniu warunków zabudowy i zagospodarowania terenu. W efekcie, na terenie gminy znajdują się obszary, w których dochodzi do chaotycznego rozwoju przestrzennej zabudowy (np. w okolicach ul. Sulęcińskiej). Jest to tyle niepokojące, że dotyczy najczęściej obszarów nowej zabudowy mieszkaniowej. Problem spontanicznej i niekontrolowanej zabudowy pojawiał się również w rozmowach z liderami lokalnymi.



Rycina 26. Rozmieszczenie przestrzeni publicznych na terenie Lubniewic.

Źródło: opracowanie własne na podkładzie podkładu ze strony: http://lubniewice.pl/m5,1,mapa_gminy.html.



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

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

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

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

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

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

2.12. Współpraca zagraniczna i stowarzyszenia lokalne

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

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

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



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

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

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

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

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

2.13. Wizerunek

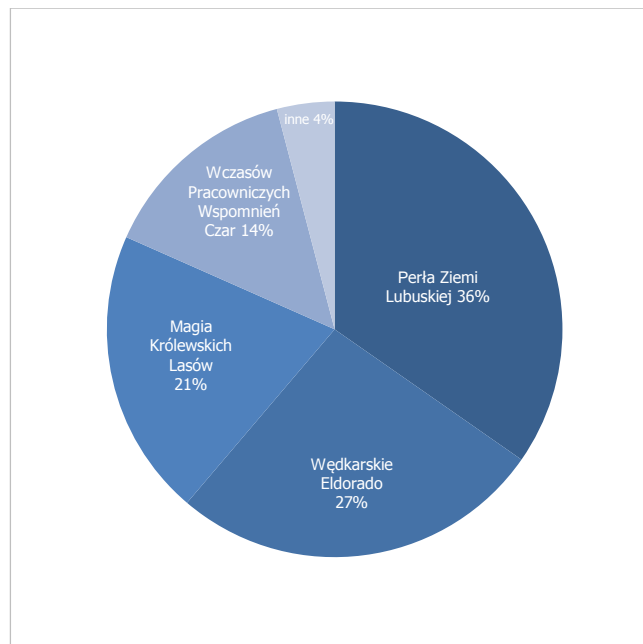
Wizerunek miejsca, szczególnie w przypadku miejsc turystycznych, staje się współcześnie jednym z bardziej istotnych czynników rozwoju lokalnego. Potwierdzają to badania naukowców zajmujących się tą problematyką, również w Polsce (Glińska 2011: 35):

„Kształtowanie pożądanego wizerunku staje się jednym z kluczowych zadań w dzisiejszym funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego. Rozpoznawalny wizerunek miast czy regionów przyczynia się do ich wyróżnienia na rynku terytoriów. Stanowi

swoisty gwarant wiarygodności ofert prezentowanych inwestorom, turystom czy potencjalnym mieszkańcom. Można zatem z pełnym przekonaniem stwierdzić, że przyczynia się do stymulowania rozwoju lokalnego czy regionalnego obszarów.”

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

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

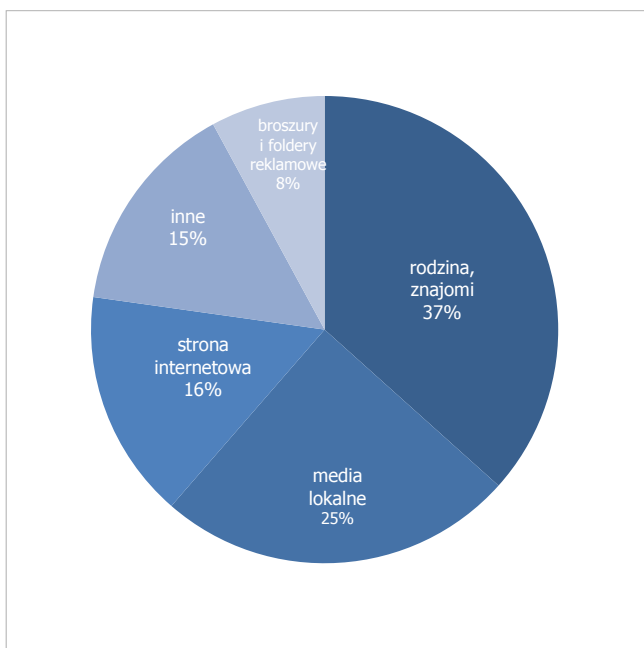


Rycina 27. Struktury odpowiedzi na pytanie: „Które z podanych niżej hasel najlepiej pasuje do Gminy Lubniewice?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego turystów przebywających na terenie gminy Lubniewice oraz mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.



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

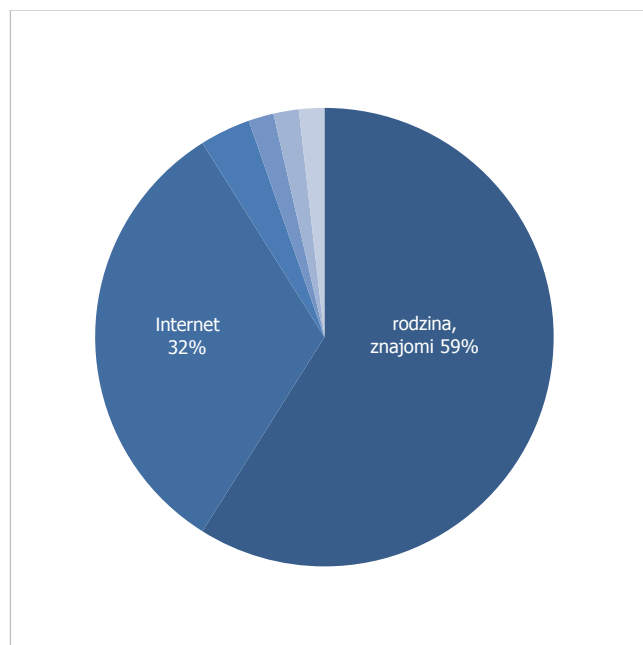


Rycina 28. Struktury odpowiedzi na pytanie: „Skąd czerpie Pani/Pan informacje o gminie Lubniewice?” skierowane do mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina.

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

W efektywnym budowaniu pozytywnego i atrakcyjnego wizerunku gminy ważny jest sposób i rodzaj przekazywanych informacji. Badania wykazały, że zdecydowanie **najważniejszymi źródłami informacji na temat gminy, zarówno wśród turystów, jak i mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina są znajomi i rodzina** (ryc. 28 i 29). Dla turystów bardzo ważnym miejscem zdobywania

wiedzy o gminie jest także Internet, natomiast rolę folderów i broszur reklamowych ocenić można jako znikomą. Mieszkańcy Gorzowa Wlkp. i Sulęcina w bardzo podobnym stopniu pozyskują wiedzę o Lubniewicach zarówno w lokalnych mediach, jak i na stronach internetowych (ze znaczną przewagą dla tych pierwszych). Dużo ciekawsze wnioski uzyskamy, jeśli potraktujemy pierwszą grupę (mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina) jako potencjalnych turystów – wówczas poszczególne formy komunikacji z ryc. 24 można potraktować jako te, które docierają do grupy docelowej, natomiast te z ryc. 29 jako te, które okazały się skuteczne. Dzięki temu widać wyraźnie, że **najbardziej skutecznymi formami komunikacji są kontakty osobiste (rodzina, znajomi) oraz Internet**.



Rycina 29. Struktury odpowiedzi na pytanie: „Skąd czerpie Pani/Pan informacje o gminie Lubniewice?” skierowanego do turystów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego turystów przebywających na terenie gminy.

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



społecznościowa umożliwiająca publikowanie i komentowanie informacji bezpośrednio na stronie. Na koncie społecznościowym, odczuwalny jest brak postów komentujących wydarzenia, które już się odbyły – mogłoby to zachęcić „śledzących” profil do większej aktywności, czyli do komunikacji „od dołu”. Funkcjonuje ona natomiast dosyć dobrze na stronie, gdzie istnieje możliwość zadania pytania Burmistrzowi. Istotne jest jednak to, że z mediów elektronicznych korzystają przede wszystkim osoby młode¹⁵, co wiąże się z koniecznością dostosowania i rozwijania komunikacji również dla pozostałych kategorii wiekowych.

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

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

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

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

Gmina Lubniewice w ocenie mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina jest miejscem atrakcyjnym turystycznie, co w przeprowadzonym badaniu stwierdziło ponad ¾ ankietowanych. Szczegół-

nie dobrze postrzegana jest jako miejsce na **krótkie wyjazdy wypoczynkowe (jednodniowe lub weekendowe)**, a co druga zbadana osoba dostrzega w tym miejscu możliwość atrakcyjnego spędzenia czasu podczas tygodniowego pobytu.

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

Bardzo słabo kojarzone z gminą (w stosunku do elementów przyrodniczych) są wydarzenia odbywające się na jej terenie – zarówno te organizowane od niedawna (np. Święto Sandacza), jak również imprezy posiadające długą tradycję istnienia (tj. Noc Świętojańska i targi rolnicze w Gliźnie). Większość ankietowanych oceniła je jako swoje ostatnie skojarzenia związane z gminą. Również wśród turystów, gmina kojarzona jest przede wszystkim z osobliwościami przyrody. Najczęściej wskazane, jako powody przyjazdu, zostały: jeziora oraz walory turystyczne (tj. rower, sprzęty wodne). Podobną tendencję można zauważyć analizując wpisy internautów. Najczęściej komentowanymi i chwalonymi elementami gminy są przyroda i krajobraz. Sporadycznie można trafić na wpisy bądź zdjęcia z organizowanych wydarzeń kulturalnych, co potwierdza, że głównymi ich odbiorcami są przede wszystkim mieszkańcy gminy. Badanie atrybutów wizerunkowych gminy pogłębione zostało w ankiecie z mieszkańcami Gorzowa Wlkp. i Sulęcina. W jednym z pytań, ocenie poddane zostało 12 stwierdzeń opisujących gminę, które respondenci mieli ocenić w 5-punktowej skali Likerta, gdzie ocena „5” oznaczała zdecydowaną akceptację, a ocena „1” zdecydowany brak akceptacji danego stwierdzenia. Na podstawie odpowiedzi ankietowanych wyliczona została średnia akceptacji stwierdzeń opisujących gminę Lubniewice (tab. 11). Interpretując wyniki badań na skali Likerta trzeba pamiętać, że wyniki średnie w przedziale 2,49-3,49 uznawane są zazwyczaj (Glińska 2011: 43) za neutralne. Zatem spośród 12 atrybutów, tylko 6 można uznać za takie, które są kojarzone z gminą Lubniewice. Oceny mieszkańców Gorzowa Wlkp. i Sulęcina potwierdzają ustalenia wyrażone we wcześniejszych wnioskach – **najbardziej z gminą Lubniewice utożsamiany jest potencjał przyrodniczy: jeziora i lasy**. Ocenę powyżej 4 uzyskało również stwierdzenie, że: „Gmina Lubniewice jest atrakcyjna turystycznie”. Jednak ze zdaniem, że jest to miejsce bardziej atrakcyjne turystycznie od konkurencyjnego w regionie Łagowem, zgadza się tylko 20% respondentów. Ponadto połowa poddanych ocenie stwierdzeń – m.in. o dobrej bazie gastronomicznej, hotelowej i bezpieczeństwie na terenie gminy, znalazła się w „strefie neutralnej”, osiągając średnią między 2,49 a 3,49. Taki wynik oznacza, że te cechy

¹⁵ Badania CBOS (*Korzystanie z Internetu*, 2012) pokazują, że liczba korzystających z Internetu ciągle rośnie, choć wśród osób starszych jest ona ciągle niewielka. Największy odsetek korzystających z Internetu jest w grupie wieku 18-24 (93%), 25-34 (81%) i 35-44 (73%).

W przypadku osób zarejestrowanych na portalach społecznościowych sytuacja jest nieco odmienna – od 2009 r. odsetek osób zarejestrowanych na jakimś z portali pozostaje w zasadzie na podobnym poziomie, ok. 30%.

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



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

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

Tabela 11. Średnie oceny atrybutów wizerunku gminy Lubniewice.

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

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

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

z dziećmi, jednak większość badanych nie wyobraża sobie tutaj miejsca dla osób młodych.

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

Grupa docelowa	Odpowiedzi pozytywne	Odpowiedzi negatywne	Odpowiedzi neutralne
Samotne, młode osoby	23%	52%	23%
Młode małżeństwa z dziećmi	51%	22%	26%
Osoby w średnim wieku (40-50 lat)	75%	5%	20%
Osoby starsze, emeryci, renciści	77%	6%	16%

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

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

2.14. Sytuacja finansowa

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

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

Na dochody budżetu gminy ogółem składają się poszczególne rodzaje dochodów, które klasyfikuje się wg różnych kryteriów. Skomplikowana struktura dochodów gminnego budżetu oraz bardzo istotna rola, jaką pełnią one w funkcjonowaniu gminy sprawiają, że



kwestia ta wymaga kompleksowej analizy, obejmującej taki zakres czasu, który pozwoli wyciągnąć wnioski co do obecnego stanu oraz zachodzących w przeszłości zmian - to natomiast może pomóc w szacowaniu przyszłych możliwości finansowych gminy.

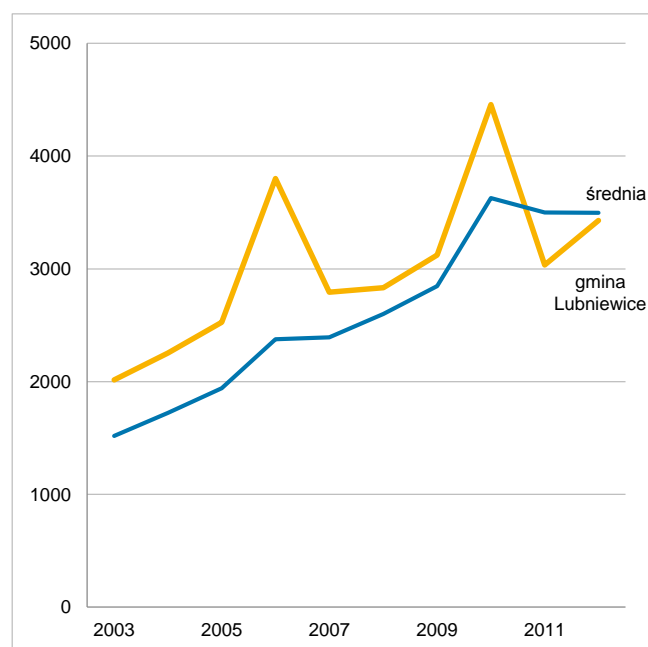
Podstawowe akty prawne regulujące funkcjonowanie gmin¹⁷ wyróżniają trzy rodzaje dochodów: 1) subwencję ogólną, 2) dotacje celowe z budżetu państwa oraz 3) dochody własne. Dodatkowo, dochodami jednostek samorządu terytorialnego mogą być tzw. środki zewnętrzne, w tym głównie pochodzące z budżetu Unii Europejskiej. W ramach subwencji ogólnej wyróżnia się część oświatową, wyrównawczą i równoważącą, przy czym część oświatowa stanowi zazwyczaj ok. 75-80 % całej subwencji. W ramach dotacji celowych wyróżnić można m.in. dotacje przeznaczane na realizację zadań zleconych oraz dofinansowanie zadań własnych gminy.

Szczególnie istotne są jednak dochody własne gmin. Warto w tym miejscu krótko wyjaśnić istotę tych dochodów. Wprawdzie w literaturze trwa spór, co do tego, jak je definiować¹⁸, jednak główną cechą wyróżniającą tę kategorię jest jej zależność od lokalnej aktywności – dochody własne zazwyczaj w większości pochodzą ze źródeł znajdujących się na terenie danej jednostki terytorialnej¹⁹. Dlatego właśnie bardzo często wykorzystywane są one do określenia poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego (por. Hryniewicz 1998; Smętkowski 2001; Tarkowski 2004; Gorzelak, Smętkowski 2005, Bański 2005, 2008a), poziomu aktywności gospodarczej (por. Raczyk, Dobrowolska-Kaniewska 2006), czy dochodowości i efektywności gospodarek lokalnych (por. Raczyk 2007). Dochody własne gmin są kategorią wewnątrznie silnie zróżnicowaną. Ich wielkość zależy zarówno od poziomu dochodów mieszkańców i przedsiębiorstw z terenu danej gminy, ich aktywności gospodarczej (por. Raczyk 2007; Kossowski, Motek 2009), jak również od polityki podatkowej gminy (por. Motek 2007). Reasumując, to przede wszystkim dochody własne decydują o różnicach międzygminnych w zakresie wielkości ogólnych dochodów budżetowych wpływając tym samym na możliwości inwestycyjne gmin.

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

Dochód ogółem w przeliczeniu na mieszkańca w roku 2012 wyniósł nieco poniżej 3500 zł i w zestawieniu porównywanych gmin daje to czwartą lokatę z bardzo wyraźną różnicą w stosunku do dwóch najwyższych wartości (Lubrza: ponad 4500 zł/os. i Przemków: blisko 4400 zł/os.). Fakt ten jest o tyle niepokojący, że jeszcze w 2003 roku gmina Lubniewice (z wartością trochę ponad 2000 zł/os.) zajmowała w tym zestawieniu pierwszą pozycję. Dynamika

wysokości dochodów budżetowych w relacji do liczby mieszkańców jest w gminie wyraźnie mniejsza niż w grupie porównawczej (ryc. 30) – gdyby wykreślić na tej podstawie linię trendu, to ma ona zdecydowanie mniejszy kąt nachylenia, tzn. **dochody ogólne gminy Lubniewice wzrastają, jednak w zdecydowanie wolniejszym tempie niż przeciętnie w pozostałych jednostkach porównawczych**. Ta tendencja związana jest z jednej strony ze strukturą dochodów tych gmin (przede wszystkim niskim udziałem wpływów z PIT) i ich historycznymi i geograficznymi uwarunkowaniami oraz – z drugiej strony – z prowadzoną lokalną polityką i jej skutecznością. Rycina 26. wymaga również pewnego wyjaśnienia – wyraźne skoki wartości dochodów w 2006 i 2010 r. są wynikiem rozliczenia środków z tzw. źródeł zewnętrznych, (głównie UE) które zakontraktowane były dużo wcześniej.



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

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

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

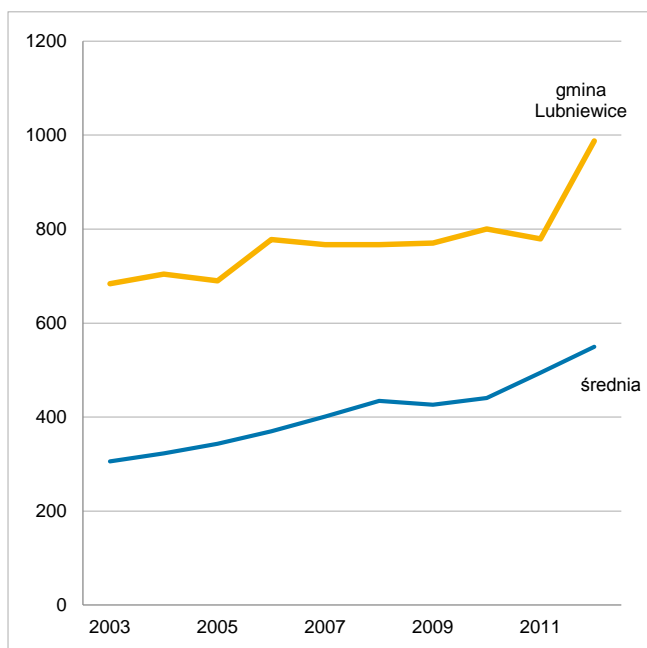
¹⁸ Pojęcie dochodów własnych nie zostało zdefiniowane przez ustawodawcę (w Ustawie o dochodach jednostek samorządu terytorialnego wymienia on tylko rodzaje dochodów własnych); na trudności w zdefiniowaniu tej kategorii wskazują m.in. Motek (2007) i Miszczuk (2007).

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



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

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

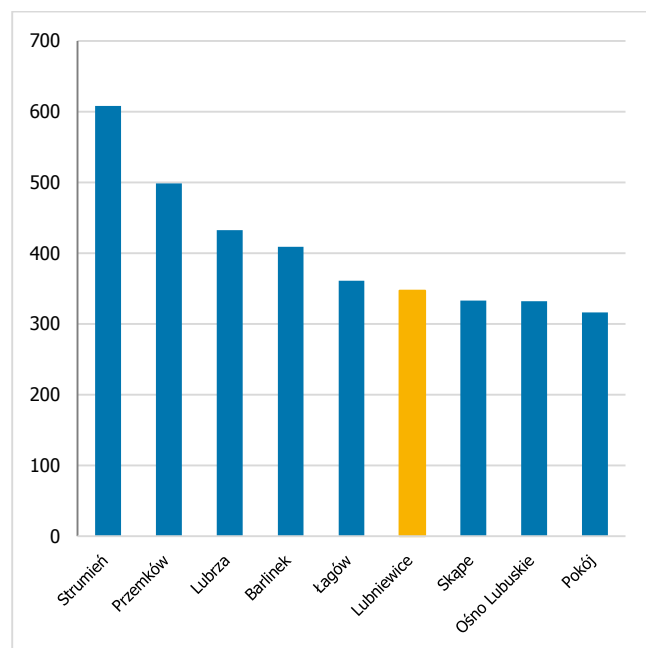


Rycina 31. Dynamika dochodów z podatku od nieruchomości na mieszkańca [zł] w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Stosunkowo niskie – w porównaniu do pozostałych gmin – są w gminie Lubniewice dochody z podatku PIT. W 2012 r. wynosiły one niecałe 350 zł na mieszkańca, co plasowało gminę na szóstym miejscu w grupie porównawczej (ryc. 32). Przyczyn takiego stanu rzeczy może być kilka. Zasadniczą są z pewnością niskie dochody mieszkańców gminy. Istotne jednak może być również zjawisko migracji (szczególnie zagranicznej) miejscowej ludności oraz

fakt braku zameldowania części osób faktycznie zamieszkałych w gminie – są to jednak zjawiska bardzo trudne do oszacowania. Kolejnym istotnym czynnikiem może być duży udział osób starszych, emerytów i rencistów, którzy są zwolnieni z płacenia podatku dochodowego. Stosunkowo niskie wpływy z PIT są w gminie Lubniewice w zasadzie niezmiennie w ostatnich 10 latach (ryc. 33) - obserwuje się co prawda ich znaczny wzrost (w sensie bezwzględny), jednak w zestawieniu ze średnią dla grupy porównawczej wysokość tych wpływów jest ciągle niższa.

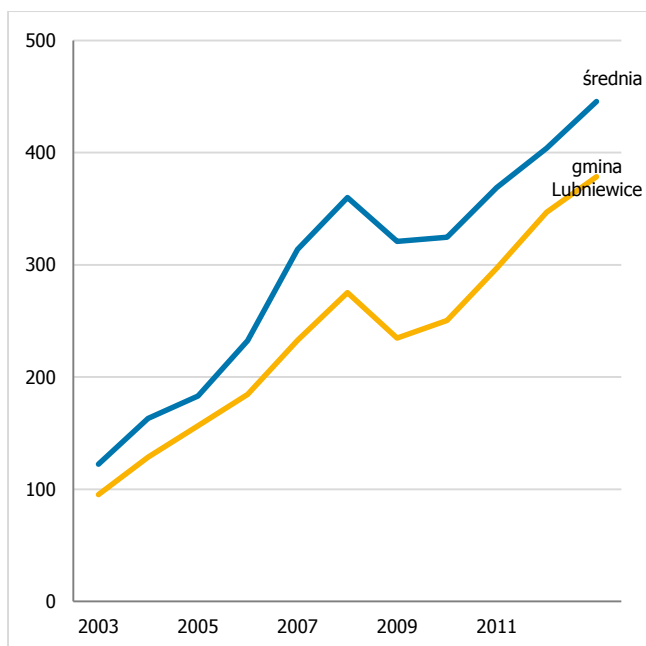


Rycina 32. Dochody z PIT na mieszkańca [zł] w gminach grupy porównawczej w 2012 r.

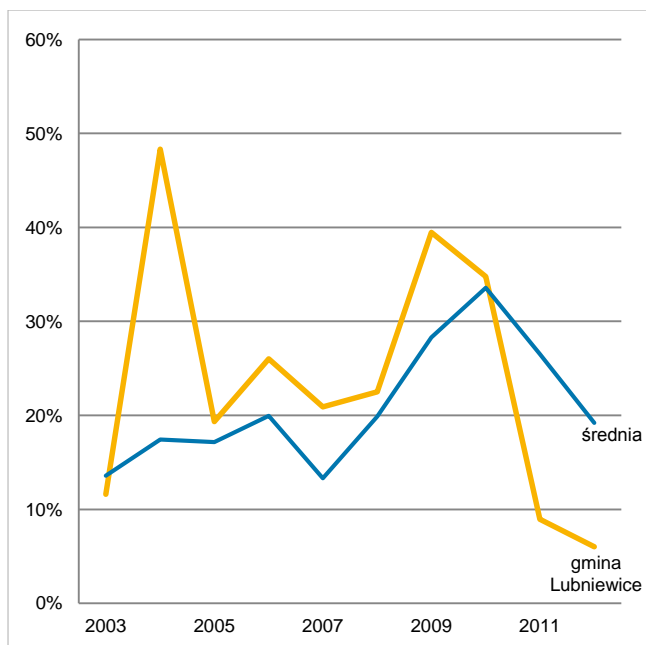
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

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

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



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

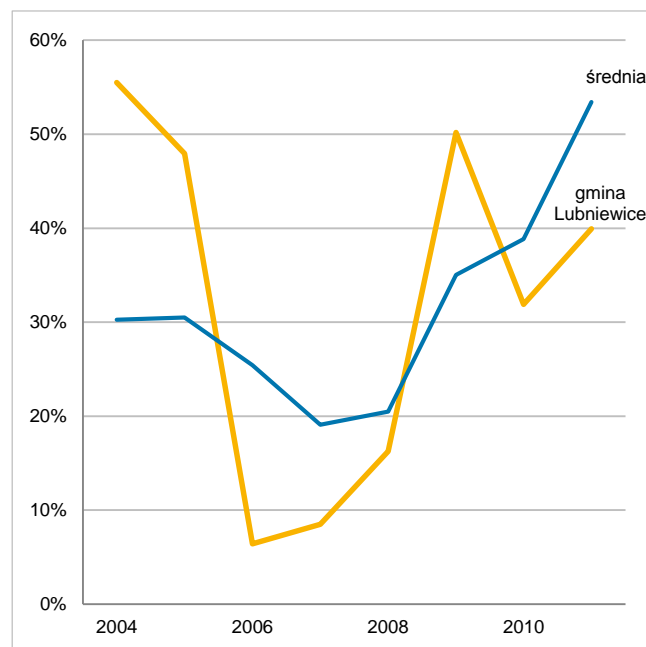


Rycina 34. Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w gminie Lubniewice w latach 2003-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wydatki budżetowe gminy Lubniewice były w analizowanym okresie najniższe spośród wszystkich porównywanych jednostek. Gmina zajmuje w tym aspekcie odległą lokatę również po uwzględnieniu wydatków w przeliczeniu na mieszkańca. Fakt ten w oczywi-

sty sposób wynika z niskich dochodów budżetu. W przypadku wydatków szczególną uwagę zwraca **najniższy spośród całej wybranej do porównania grupy udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w 2012 r.** Na taką sytuację wpływ może mieć ogólna, nienajlepsza sytuacja finansowa gminy (niewystarczające zasoby wolnych środków do prowadzenia inwestycji) oraz próba poczynienia pewnych oszczędności i ograniczenia zadłużenia gminy. Taka sytuacja, o ile nie trwa zbyt długo, pozwala na zaciąganie zobowiązań, ułatwia pozyskiwanie środków i daje większą swobodę inwestycyjną w przyszłości. Generalnie, **w ostatnich dwóch latach, poziom inwestycji w gminie Lubniewice wyraźnie się zmniejszył** (ryc. 34).

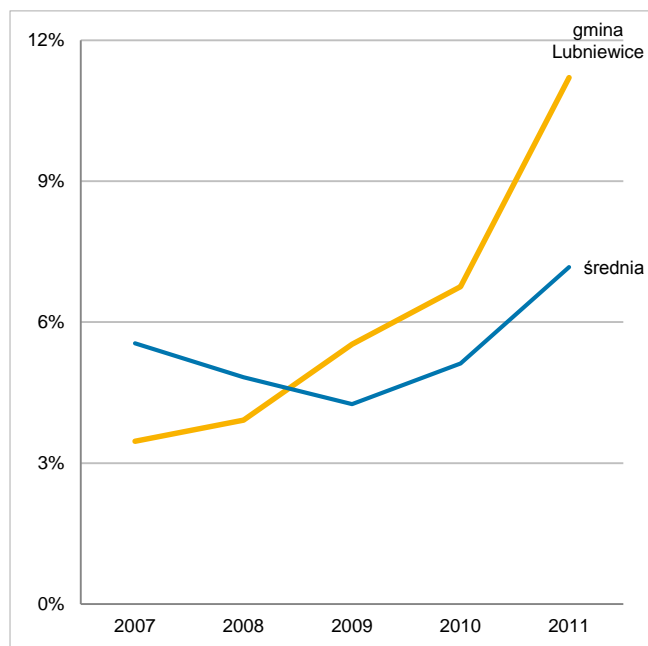
Niski poziom inwestycji w 2011 i 2012 r. najpewniej związany jest z relatywnie wysokim poziomem zadłużenia (szczególnie w 2009 r.) w ostatnich latach (ryc. 35). **W 2011 r. wskaźnik udziału zobowiązań w dochodach ogółem kształtował się na poziomie ok. 40%** (dopuszczalna ustawowo granica zadłużenia to 60%). Bardziej niepokojąca sytuacja jest natomiast w przypadku tzw. wskaźnika W_{z4} (obciążenie dochodów ogółem obsługą zadłużenia bez rat kapitałowych na projekty unijne) – w tym przypadku widać drastyczny wzrost po 2009 r., dużo wyższy niż w przypadku pozostałych jednostek (ryc. 36). **W 2011 r. wskaźnik W_{z4} osiągnął poziom 11%** (przy dopuszczalnej ustawowo granicy 15%) – **gmina zbliżyła się więc istotnie do granicy ryzyka niewypłacalności.**



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



Istotnym wskaźnikiem sytuacji finansowej gminy jest wynik bieżący, określane często mianem nadwyżki operacyjnej²⁰. Jest to wskaźnik dość powszechnie uważany za jedną z najlepszych miar obrazujących skalę wolnych środków możliwych do zainwestowania przez samorząd (Swianiewicz 2006: 30).

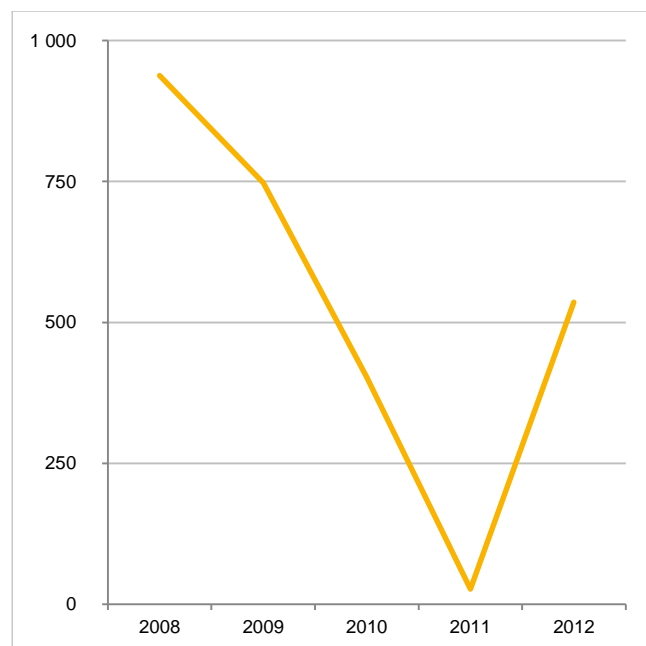


Rycina 36. Obciążenie dochodów ogółem obsługą zadłużenia bez rat kapitałowych na projekty unijne w gminie Lubniewice w latach 2007-2011 na tle średniej dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów.

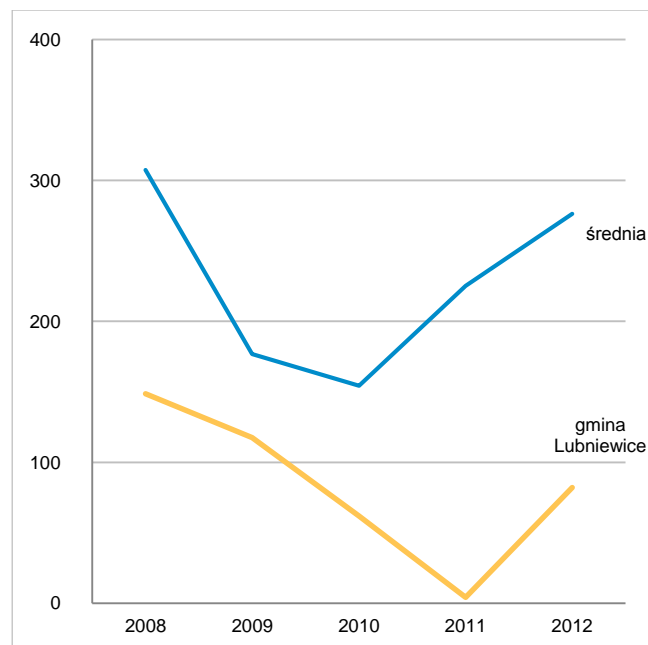
W literaturze wskazuje się, że jeżeli gmina nie ma nadwyżki operacyjnej, to albo wyprzedaje majątek samorządowy, albo "żyje na kredyt", pożyczając pieniądze na zaspokajanie bieżących potrzeb wspólnoty samorządowej (Swianiewicz 2007; za: Wiewióra 2008).

Wartość nadwyżki operacyjnej w gminie Lubniewice w ostatnich latach była na bardzo niskim poziomie – wyraźny wzrost odnotowano dopiero w 2012 r., kiedy to osiągnęła ona wartość ponad 500 tys. zł (ryc. 37). Jednak, gdy zestawimy wartość nadwyżki operacyjnej na mieszkańca w porównywanych gminach, to rezultat takiego porównania nie jest – delikatnie mówiąc – specjalnie pozytywny (ryc. 38). **Gmina Lubniewice, w porównaniu do innych gmin, ma (i miała w ostatnich latach) małe możliwości inwestycyjne – możliwości te po 2009 r. wyraźnie się zmniejszyły.** Warto przy tym dodać, że wartość nadwyżki operacyjnej oraz wartość zobowiązań gminy to dwie główne zmienne decydujące o jej zdolności kredytowej.



Rycina 37. Wynik bieżący budżetu gminy Lubniewice [tys. zł] w latach 2008-2012.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Rycina 38. Wynik bieżący budżetu gminy Lubniewice na mieszkańca w latach 2008-2012 na tle średniej dla grupy porównawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Interesującym wskaźnikiem dotyczącym gminnych wydatków są wydatki bieżące na administrację w przeliczeniu na 1 mieszkańca.

²⁰ Nadwyżka operacyjna to różnica pomiędzy dochodami a wydatkami bieżącymi.



Wskaźnik ten jest przedmiotem corocznego rankingu sporządzonego przez zespół pod kierunkiem prof. Swianiewicza²¹. W tegorocznym rankingu opisującym wydatki z 2012 r. (Swianiewicz, 2013) **gmina Lubniewice zajmuje dopiero 266 miejsce na 288 możliwych w grupie miast do 10 tys. mieszkańców. Wskaźnik ten osiągnął w 2012 r. wartość blisko 550 zł na mieszkańca** (najniższym wskaźnikiem wykazał się Piotrków Kujawski – nieco ponad 200 zł). Sam autor raportu zwraca jednak uwagę na różne możliwości interpretacji wskaźnika, pisząc:

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

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

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

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

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

- [1] Zazwyczaj większą część posiedzeń radnych zajmowały sprawy ogólne związane z zadaniami ustawowymi samorządu: budżetem, planowaniem przestrzennym, organizacją imprez, uchwałami związanymi z infrastrukturą techniczną.
- [2] Od początku obecnej kadencji rady dużo czasu na dyskusje poświęcono **wprowadzeniu nowych regulacji gospodarki odpadami** związanymi z tzw. ustawą śmieciową;
- [3] Dość często przyczyną ożywionej dyskusji liderów był problem **wody w Rogach**. Problem ten został już umówiony częściowo w rozdziale dotyczącym gospodarki komunalnej. Wieś Rogi posiada ujęcie wody, ale jest to woda zanieczyszczona, nie nadająca się praktycznie do spożycia. Gmina choćby miała pieniądze na wybudowanie nowego ujęcia, nie może tego zrobić ponieważ wszystkie nieruchomości są albo w prywatnych rękach, albo w posiadaniu Agencji Nieruchomości Rolnych czy też innych podmiotów. Inwestycja musiała być poprzedzona zakupem działki.
- [4] Kolejną sprawą, która wywoływała spore kontrowersje była **droga w Jarnatowie**. Jest to droga kamienna pozbawiona odpływów, jej problem polega na tym, że przy większych opadach, roztopach staje się nieprzejezdna. Gminy nie stać na jej modernizację wg Burmistrza.
- [5] Kolejną, dość często poruszanym tematem, były sprawy związane **Gminnym Ośrodkiem Kultury**, - dotyczyły one głównie dyskusji nad kosztami działalności GOK-u i oferty kulturalnej.

2.16. Problemy rozwojowe – badania terenowe

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

2.16.1. Wywiady kwestionariuszowe z mieszkańcami

Jedną z metod gromadzenia danych, niezbędnych przy opracowywaniu części analitycznej strategii, było badanie ankietowe pt. „Ocena jakości życia w gminie Lubniewice” skierowane do mieszkańców gminy. Kwestionariusz ankiety (załącznik do Diagnozy) składał się z jedenastu pytań zasadniczych oraz pięciu pytań tzw.

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



metryczki. Uzyskane odpowiedzi miały wskazać podstawowe, zauważane przez mieszkańców problemy oraz korzyści związane z mieszkaniem w gminie Lubniewice oraz umożliwić rozpoznanie oceny jakości ich życia. Spośród pytań zasadniczych – poza jednym wyjątkiem, wszystkie miały charakter zamknięty (w niektórych przypadkach pół-otwarty).

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

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

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

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

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

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

Ankietowani poproszeni o ocenę pracy instytucji działających na rzecz lokalnej społeczności najwyżej oceniali takie instytucje jak:

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

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

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

2.16.2. Wywiady z liderami lokalnymi

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

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

Opinie lokalnych liderów było mocno zróżnicowane. Zdarzały się takie rozmowy, w których dominował ton wysoce sceptyczny. Były również i takie, w których akcentowano duży potencjał gminy



i realne możliwości jego wykorzystania. **Spośród problemów, które pojawiały się w rozmowach, najważniejsze dotyczyły:**

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

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

Źródło: opracowanie własne.

bezpieczeństwa (głównie w Lubniewicach i Jarnatowie), trudnej sytuacji ośrodków wypoczynkowych, sytuacji finansowej gminy, braków w podstawowej infrastrukturze komunalnej (wodociągowej, kanalizacyjnej i drogowej), własności istotnych dla rozwoju gminy nieruchomości (przede wszystkim pałaców). Jako

największy potencjał gminy, podkreślano zasoby i walory środowiska przyrodniczego – jest to w zasadzie diagnoza ogólna, podkreślana przez wszystkie grupy uczestniczące w badaniach terenowych. Szczegółowe wnioski, diagnozy liderów starano się cytować w poszczególnych częściach merytorycznych rozdziału trzeciego (od 3.1. do 3.15.).

2.16.3. Wywiady kwestionariuszowe z przedsiębiorcami

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

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

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

[2] Profil turystów

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



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

Przedsiębiorcy wskazywali głównie na brak konkretnych zmian lub wiele negatywnych zmian. Jako negatywne zostały wyróżnione: pogorszenie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, a gminą, wzrost opłat i podatków za prowadzenie działalności, brak działań ze strony gminy w celu poprawy sytuacji oraz zmniejszający się ruch turystyczny. Wielu właścicieli jest zdania, że każdy musi zadbać o siebie, a pomoc ze strony władz jest nierealna.

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

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

[5] Ocena obsługi administracyjnej w Urzędzie Miasta Lubniewice.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.16.4. Badania kwestionariuszowe z turystami

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

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

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



2.16.5. Otwarte spotkania konsultacyjne

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

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

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

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

- zwiększenie porządku i bezpieczeństwa w gminie (poprawa oświetlenia, melioracja rowów, uporządkowanie poboczy dróg, ograniczenia prędkości w miejscach niebezpiecznych, oczyszczanie parków, regularne działania zmierzające do poprawy estetyki i czystości miejsc publicznych);
- modernizacja i uzupełnienie infrastruktury technicznej (rozwiązanie problemów obszarów bez podłączenia kanalizacyjnego, czyszczenie studzienek kanalizacyjnych, rozwiązanie problemu niskiego ciśnienia wody w Gliźnie, rozwiązanie problemu zerwanego drenażu, poprawa zasięgu telekomunikacyjnego, referendum odnośnie podłączenia gazociągu na obszarach niepodłączonych);
- wsparcie sportu i rekreacji (obiekt sportowy w Jarnatowie, renowacja boiska tartanowego w Lubniewicach, plaża miejska i pozostałe służące mieszkańcom);
- poprawa warunków komunikacyjnych w miejscowości Jarnatów;
- gminne wsparcie w regulowaniu problemów własnościowych;
- podjęcie działań zmierzających do poprawy lokalnej przedsiębiorczości i zmniejszenie bezrobocia;

- podjęcie działań zwiększających aktywność społeczną młodych mieszkańców (wspieranie młodzieżowych organizacji);
- podjęcie działań zapobiegających odpływowi młodych mieszkańców, jak również dalsze działania zachęcające do napływu i osiedlania nowych osób;
- poprawa dostępności do podstawowych usług medycznych;
- lepsze wykorzystanie istniejących potencjałów przyrodniczych oraz kulturowych.

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

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników spotkań konsultacyjnych.

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



Wyniki oceny mocnych i słabych stron gminy dokonanej przez mieszkańców Glisna i Jarnatowa prowadzą do kilku wniosków. Przede wszystkim, podkreślają oni **dużą wagę problemu bezrobocia**. Jest to kwestia poruszana przez mieszkańców również w badaniu jakości życia. Problem ten został opisany w rozdziale dotyczącym rynku pracy – choć bezrobocie w gminie nie jest na poziomie bardzo wysokim, to jednak wyraźnie widać negatywną tendencję w przypadku zmniejszającej się liczby miejsc pracy. Ponadto, widać również, że **mieszkańcy obecni na spotkaniach dostrzegają trudności finansowe gminy**. Jako najważniejszy potencjał gminy podkreślono jej **wartości turystyczne oparte głównie o potencjał przyrodniczy**.

3. ZEWNĘTRZNE POLITYKI PUBLICZNE JAKO UWARUNKOWNIA ROZWOJU GMINY

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

3.1. Polityki wspólnotowe

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

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

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

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

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

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



spójności, wspólna polityka rolna i wspólna polityka rybacka. Jest to związane z zaproponowanym przez Komisję Europejską zintegrowanym podejściem do polityki rozwoju. Cele rozwojowe mają być osiągnięte poprzez uzupełnianie się interwencji z różnych funduszy, a wsparcie ma prowadzić ściśle do celów wyznaczonych w Strategii Europa 2020. Nowa polityka ma uwzględniać wymiar terytorialny i wykorzystanie regionalnych potencjałów i dlatego samorządy województw będą odpowiedzialne za wydatkowanie jeszcze większej kwoty niż dotychczas, stanowiącej ok. 60% funduszy strukturalnych (*Założenia Umowy Partnerstwa*, 2012).

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

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

Wstępny podział środków przedstawiony został w tabeli 15.

Tab. 15. Proponowany podział środków na krajowe programy operacyjne

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

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

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

3.2. Polityki krajowe

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

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

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

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

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

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



3.3. Polityki regionalne i subregionalne

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

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

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

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

4. SYNTEZA USTALEŃ DIAGNOSTYCZNYCH

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

4.1. Analiza SWOT

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

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

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

Proces diagnozowania gminy Lubniewice doprowadził do określenia **6 najważniejszych mocnych stron**, tj. tych czynników, które stanowią atut, przewagę, zaletę gminy Lubniewice (sytuacja wewnętrzna gminy). Kluczowe są w tej grupie zasoby środowiska przyrodniczego stanowiące potencjał turystyczny. Turystyka jest w zasadzie jedyną gałęzią gospodarki, która ma na tym terenie duże szanse rozwojowe. Dodatkowo, zasobem gminy jest jej położenie geograficzne. Z jednej strony bliskość Niemiec powoduje, że można stworzyć konkurencyjną ofertę usług turystycznych i tzw. srebrnego sektora gospodarki (działalności skierowanych na potrzeby osób starszych). Z drugiej strony, położenie w pobliżu Gorzowa Wielkopolskiego może być wykorzystane w rozwoju mieszkalnictwa, tym bardziej, że gmina wypada stosunkowo dobrze jeśli chodzi o poziom i jakość życia (wysokiej jakości usługi społeczne, dużo spokojnych terenów przyrodniczych).



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

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

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

Tabela 15. Syntetyczna macierz SWOT dla gminy Lubniewice.

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

Źródło: Opracowanie własne.

W celu określenia możliwie najlepszego wariantu strategicznego dla gminy Lubniewice przeprowadzono **analizę SWOT/TOWS**. Jej procedura polega na **określeniu siły powiązań** między poszczególnymi mocnymi, słabymi stronami, szansami i zagrożeniami. W pierwszej kolejności sporządzono 8 macierzy relacji pomiędzy zdiagnozowanymi czynnikami rozwoju. Przy tworzeniu każdej

z nich ważne były następujące pytania (por. Dziemianowicz i in. 2012):

- Czy siły pozwolą wykorzystać szanse? (macierz 1);
- Czy słabości „zablokują” wykorzystanie szans? (macierz 2);
- Czy siły pozwolą na przezwycięzenie zagrożeń? (macierz 3);



- Czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń? (macierz 4);
- Czy zagrożenia osłabią siły? (macierz 5);
- Czy szanse spotęgują siły? (macierz 6);
- Czy zagrożenia spotęgują słabości? (macierz 7);
- Czy szanse pozwolą przewyciężyć słabości? (macierz 8);

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

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

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

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

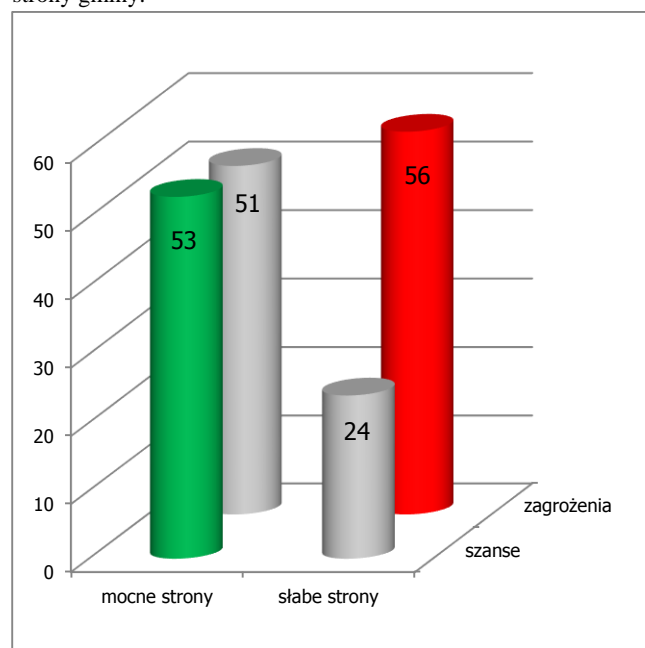
Tabela 16. Zestawienie zbiorcze wyników analizy SWOT/TOWS dla CzMOF.

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

Źródło: Opracowanie własne.

Zsumowane wartości szczegółowych macierzy powiązań pokazują, że w przypadku gminy Lubniewice najskuteczniejsze mogą być strategie defensywna (56 punktów) lub agresywna (53 punkty) (tab. 16 i ryc. 39). Pierwsza z nich zakłada wykorzystanie powiązań słabych stron i zagrożeń oraz minimalizowanie ich efektów. Charakteryzuje ona jednostki, które bronią się przed kryzysem, eliminując słabe strony i przeciwstawiając się zagrożeniom. Natomiast druga (agresywna) zakłada wzmocnianie mocnych stron i wykorzystywanie szans w otoczeniu. Cechuje ona jednostki, które za pomocą swoich

atutów wykorzystują szanse rozwoju, a z kolei nadarżające się okazje przekładają na dalsze wzmocnienie atutów. Nieco mniejszą wartość SWOT/TOWS osiągnęła strategia konkurencyjna (51) i zdecydowanie mniejszą strategia konserwatywna (24). Mimo różnicy wartości, najbardziej zasadną dla gminy Lubniewice wydaje się być **strategia agresywna**. Zasadność wyboru tego wariantu strategicznego wynika z dużego znaczenia najważniejszej szansy (zewnętrznych środków finansowych), która wyraźnie wzmocnia mocne strony gminy.



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

4.2. Analiza problemowa

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

Grupa I jako problem kluczowy określiła **słabe wykorzystanie walorów przyrodniczych i potencjału turystycznego gminy**, na które ich zdaniem składają się lasy, jeziora oraz tereny rekreacyjne wokół jezior. Głównymi przyczynami problemu kluczowego zdaniem grupy są: braki w kapitale ludzkim i finansowym niezbędnym dla rozwoju turystyki oraz narzucony potencjałem środowiskowym i krajobrazowym kierunek rozwoju gminy. Grupa I uznała zatem, że potencjał środowiskowy jest atutem gminy, ale w pewnym stopniu ogranicza również jej rozwój. Zdaniem dyskusantów braki w kapitale ludzkim i finansowym prowadzą do niskiej aktywności społecznej i niepodejmowania działań zmierzających do rozwoju turystyki, przez co ruch turystyczny systematycznie się zmniejsza (szczególnie



wśród grupy turystów długoterminowych). Przedsiębiorcy działający w branży turystycznej poprzez mniejszą liczbę turystów mają mniejsze zasoby finansowe na rozwój ośrodków oraz miejsc noclegowych, co z kolei powoduje, iż charakteryzują się one niskim standardem, niedoinwestowaniem oraz wymagają remontów. Przyczyną problemu kluczowego jest także niski udział terenów pokrytych planami miejscowymi, co prowadzi do braku spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicach jezior, które nie są w całości odpowiednio zagospodarowane i atrakcyjne dla turysty. Głównym skutkiem jaki generuje problem kluczowy jest niewielka liczba miejsc pracy w gminie oraz w konsekwencji – trudności ze znalezieniem zatrudnienia. Poprzez rozwój turystyki skutek ten mógłby być stopniowo niwelowany, a potencjał turystyczny wykorzystywany. Sytuacja ta powoduje ucieczkę osób młodych z gminy „za pracą” przez co wzrasta odsetek osób starszych w strukturze miejscowej populacji. Niski odsetek ludności w wieku produkcyjnym, szczególnie młodych, powoduje, że gmina otrzymuje niskie wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych. To w dużej mierze wpływa na jej niewielkie możliwości finansowe.

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

Członkowie **grupy III** dość szybko ustalili, że problemem kluczowym gminy jest **brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicach jezior**. W efekcie toczącej się dyskusji i wymiany poglądów ustalono, że za bezpośrednie przyczyny problemu kluczowego należy uznać trzy elementy: niski udział terenów pokrytych planami miejscowymi, skomplikowaną strukturę własnościową nieruchomości oraz niewielkie możliwości finansowe gminy. Grupa wskazała również dwa bezpośrednie skutki problemu kluczowego: braki w infrastrukturze technicznej oraz problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej i sportowo rekreacyjnej. W przypadku drugiego skutku ciąg przyczynowo-skutkowy został

rozbudowany w górę. Uznano, że problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej i sportowo-rekreacyjnej są przyczyną niewielkiej liczby miejsc pracy na terenie gminy i problemu braku zatrudnienia. Taka sytuacja powoduje natomiast „ucieczkę” osób młodych, szczególnie uzdolnionych. Członkowie grupy wskazali cztery dodatkowe problemy: niską aktywność przedsiębiorców, niską aktywność społeczną, niekorzystną strukturę wieku lokalnej społeczności – przewagę osób starszych oraz problem ekologiczny – niekorzystną działalność bobrów w okolicy jezior. Problemy te zostały umieszczone obok właściwego drzewa jako dodatkowe wskazówki przy budowie strategii.

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

Stworzone podczas warsztatów drzewa problemów były różnorodne, stąd musiały zostać poddane syntezie i uogólnieniu. Zaproponowane przez grupy warsztatowe problemy główne to kolejno: (1) słabe wykorzystanie przyrodniczych walorów gminy i ich potencjału, (2) brak atrakcji dla turystów i mała ich liczba oraz (3) brak spójnego systemu przestrzeni publicznych w okolicy jezior (wskazanie dwukrotnie). Na podstawie tych wskazań stwierdzić można, że **kluczowym problemem w gminie jest niezadowolający poziom wykorzystania największej zalety i szansy gminy – turystyki**. Problem przestrzeni publicznych, po analizie zaproponowanych przyczyn, a przede wszystkim skutków wydaje się mieć zbyt wąski w stosunku do nich zakres merytoryczny. W rzeczywistości problem główny wydaje się być bardziej złożony, gdyż dotyczy

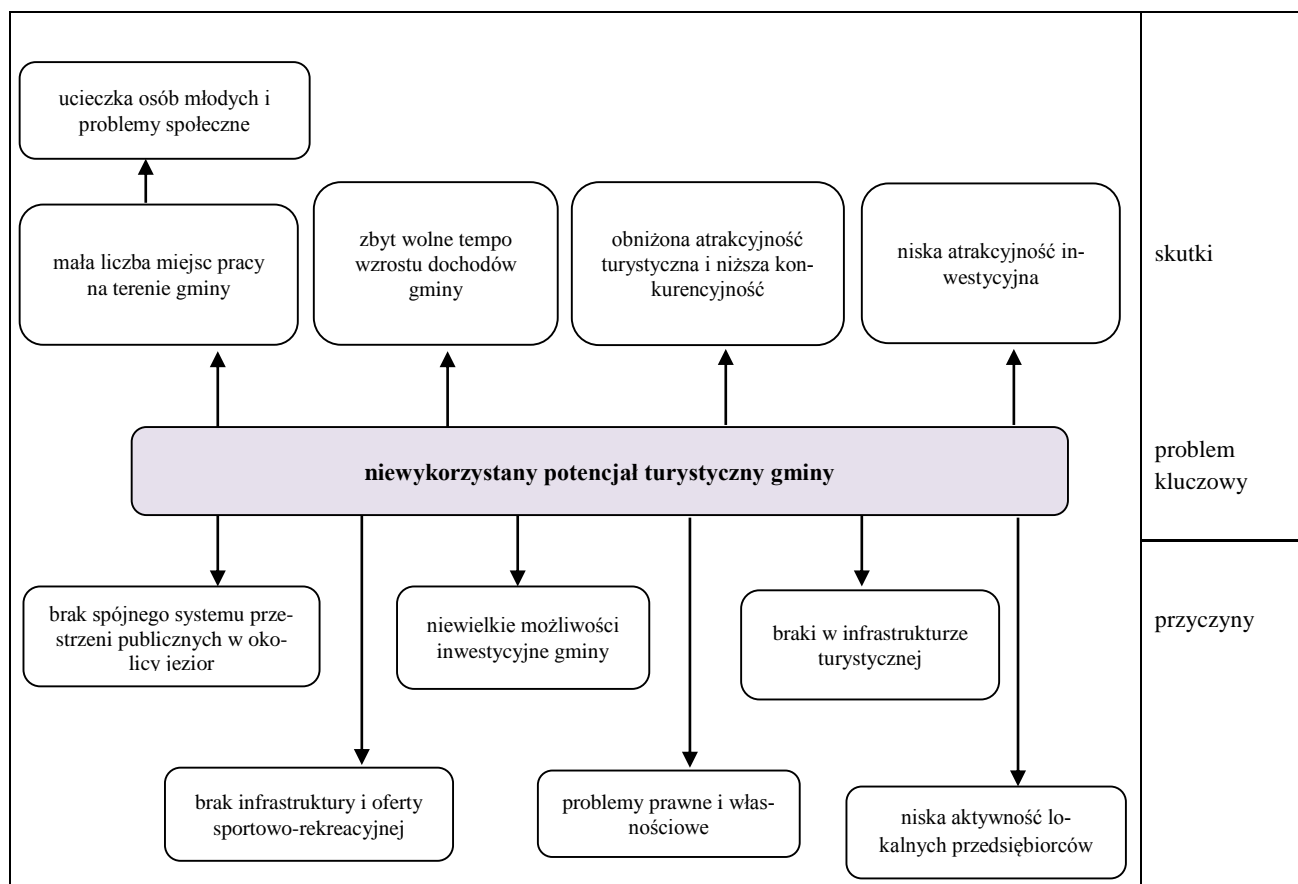


szerszego zakresu tematycznego i przestrzennego niż same przestrzenie publiczne. W związku z powyższym, problem główny można sformułować w sposób następujący: **Niewykorzystany potencjał turystyczny gminy.**

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

Ujęte w syntezie trzy pierwsze przyczyny problemu głównego zostały bezpośrednio przeniesione z drzew problemów grup warsztatowych: Kwestia problemów prawnych i własnościowych dotyczy poruszanych w grupach warsztatowych problemów na linii lasy państwowe - ośrodki turystyczne, dotyczących zagospodarowania zabytkowych zamków czy obszarów nadjeziornych i stanowi ich syntezę. Podobnie punkt braki w infrastrukturze turystycznej stanowi uogólnienie przytoczonych w grupach problemów braku w gminie drobnych usług dla turystów, bazy restauracyjno-rozrywkowej na terenach atrakcyjnych turystycznie, odpowiedniej jakości szlaków turystycznych, toalet czy wypożyczalni rowerów. Składowymi problemami „niska aktywność lokalnych przedsiębiorców” są natomiast wymieniane w drzewach warsztatowych drobne (niekorzystne)

działania tworzące wizerunek gminy, brak inicjatywy i możliwości finansowych właścicieli nieruchomości, problemy strukturalne podmiotów działających w branży turystycznej oraz obawa o sięganie po środki zewnętrzne, w tym dostępne do wykorzystania fundusze UE. Następstwa występujących barier w rozwoju turystyki, a tym samym niepełnego wykorzystania potencjału turystycznego obszaru wskazane zostały w przeważającej części na zasadzie uogólnienia. Bezpośrednio przeniesione hasła, które zestawione zostały w ciąg przyczynowo- skutkowy to: mała liczba miejsc pracy na terenie gminy a w konsekwencji ucieczka młodych powodująca niekorzystną strukturę wieku lokalnej społeczności i problemy społeczne. Również kolejny skutek - spadek dochodów gminy został przeniesiony bezpośrednio ze wskazań grup zespołu lubniewickiego ds. opracowania strategii. Uogólnione zostały natomiast dwa ostatnie skutki: obniżona atrakcyjność turystyczna i niższa konkurencyjność na podstawie poruszanego w grupach obniżenia atrakcyjności terenu oraz małej liczby turystów długoterminowych, jak i niska atrakcyjność inwestycyjna.



Rycina 40. Syntetyczne drzewo problemów gminy Lubniewice.



5. Wizja rozwoju

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

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

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

WIZJA:

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

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

6. Cele rozwojowe

Kolejnym, po sformułowaniu wizji, etapem sporządzania strategii było wyznaczenie celów rozwojowych. Jest to etap kluczowy, ponieważ w nim dokonują się istotne wybory strategiczne, zarysowuje się droga jaką musi przejść jednostka terytorialna, by zrealizować wizję rozwoju (a tym samym cel główny). Cele przy tym zawsze stanowią układ hierarchiczny, tj. cel niższego rzędu stanowi część

celu wyższego rzędu. W Strategii rozwoju gminy Lubniewice przyjęto trzypoziomowy, hierarchiczny układ celów (ryc. 41). Cel główny stanowić będzie **wizja rozwoju**. Kolejno, na niższym poziomie hierarchicznym określone zostały **cele strategiczne**. Następnie każdy z celów strategicznych będzie realizowany poprzez cele niższego rzędu, które będą określane jako **cele szczegółowe**.



Rycina 41. Hierarchiczny układ celów w Strategii rozwoju gminy Lubniewice.

Źródło: Opracowanie własne.

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

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

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

- eksperci zewnętrzni sformułowali propozycję: wizji, kilkunastu celów strategicznych i po kilka celów szczegółowych do każdego z celów strategicznych;
- eksperci lokalni oceniali zasadność sformułowanych propozycji i wprowadzali zmiany, dodając również swoje propozycje celów;
- eksperci lokalni dokonali rangowania sformułowanych zaproponowanych przez ekspertów zewnętrznych co pozwoliło stworzyć ranking propozycji celów;



- eksperci zewnętrzni zaproponowali konkretny układ celów (wizji, celów strategicznych i szczegółowych) uwzględniający wyniki prac zespołu lokalnych ekspertów, który był przedmiotem kolejnych dyskusji;
- po dokonaniu zmian i korekt w zaproponowanym układzie przyjęto ostateczny, uzgodniony kształt celów rozwojowych gminy Lubniewice;

CELE STRATEGICZNE:

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

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

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

CELE SZCZEGÓŁOWE:

- 1.1. Zwiększenie ruchu turystycznego;
- 1.2. Uzyskanie statusu uzdrowiska i wspieranie usług uzdrowiskowych;
- 1.3. Wzrost aktywności gospodarczej i zwiększenie liczby miejsc pracy;

Pierwszy z celów szczegółowych dotyczy sprawy kluczowej, tj. **zwiększenia ruchu turystycznego**. To odpowiednio wysoki ruch

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

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

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

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

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

Drugim strategicznym celem gminy Lubniewice do 2020 r. jest wzrost jakości życia dla miejscowej społeczności. Zasadność tak określonego celu jest również konsekwencją ustaleń diagnostycznych i strategii agresywnej i konkurencyjnej, które wykorzystują odpowiednio mocne strony gminy (jakość niektórych usług społecznych) i słabe strony (zapóźnienia w niektórych elementach infra-



struktury technicznej, problemy w aktywności lokalnej i samoorganizacji społeczności) oraz pojawiające się szanse (głównie dostępne źródła dofinansowania). Cel strategiczny nr 2 zostanie osiągnięty poprzez dążenie do realizacji sześciu celów szczegółowych:

CELE SZCZEGÓŁOWE:

- 2.1. Rozwój mieszkalnictwa i przyciągnięcie do gminy nowych mieszkańców;
- 2.2. Wspieranie edukacji i wychowania przedszkolnego;
- 2.3. Zwiększenie poziomu aktywności społecznej i współpracy między mieszkańcami;
- 2.4. Rozwój usług zdrowotnych i działalności sportowo-rekreacyjnych;
- 2.5. Racjonalne kształtowanie i ochrona środowiska przyrodniczego;
- 2.6. Modernizacja i zwiększenie dostępności do infrastruktury technicznej;
- 2.7. Rewitalizacja obszarów zdegradowanych;

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

Drugi cel szczegółowy dotyczy **wspierania edukacji i wychowania przedszkolnego**. Szkoła podstawowa i gimnazjum w Lubniewicach charakteryzują się stosunkowo wysokim poziomem nauczania i dobrymi wynikami edukacyjnymi. W dalszej perspektywie

należy dążyć do utrzymania tego stanu (w zakresie wyników ponadprzeciętnych) lub jego podniesienia (w zakresie wyników przeciętnych lub poniżej-przeciętnych). Ponadto, w kontekście rozwoju mieszkalnictwa i przyciągnięcia do gminy nowych mieszkańców, należy skupić się na rozwoju oferty usług wychowania przedszkolnego. Warto również rozważyć możliwość powstania na terenie gminy żłobka. Całość tych usług (wychowawczych i edukacyjnych) zmierza bowiem do podniesienia poziomu kapitału ludzkiego oraz zwiększania poziomu atrakcyjności osiedleńczej gminy.

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

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

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



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

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

7. Wdrażanie Strategii

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

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

W ramach opracowania niniejszej Strategii przeprowadzono **warsztat z reprezentantami lokalnej społeczności dotyczący potencjalnych projektów do realizacji**. Spotkanie warsztatowe, które

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

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

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

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

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

W drugiej części warsztatu uczestnicy otrzymali propozycję projektów przygotowanych przez zespół ekspertów zewnętrznych. Zadaniem przedstawicieli lokalnej społeczności było wybranie



5 projektów, które uważają za najważniejsze i dołączenie ich do listy wskazanych przez siebie projektów. W wyniku grupowych dyskusji wyróżniono znaczenie projektów, które zapisano w tab. 18.

Tabela 18. Propozycje projektów będące wynikiem II części warsztatu.

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

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

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

8. Monitoring Strategii

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

System monitoringu musi opierać się o możliwie wiarygodne i obiektywne metody. W tym celu stosuje się zarówno **podejście ilościowe i jakościowe**. Podejście ilościowe zakłada wykorzystanie skwantyfikowanych miar będących wskaźnikami celu, działania,

czy projektu, który chcemy monitorować. Natomiast podejście jakościowe opiera się głównie o opis, czy stwierdzenie faktu powstania/realizacji (lub nie) jakiegoś obiektu, inwestycji, przedsięwzięcia.

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

8.1. Podmiot monitorujący

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

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

Drugi wariant jest trudniejszy w realizacji, ponieważ wiąże się z dodatkowymi kosztami transakcyjnymi (rozmowy, kontaktowanie się, wymiana informacji, uzgodnienia co do granic merytorycznych dziedzin monitoringu itd.). Zakłada on wyznaczenie koordynatora odpowiedzialnego za sporządzenie raportu z monitoringu oraz specjalistów odpowiedzialnych za monitorowanie poszczególnych celów szczegółowych. Warto jednak pamiętać, że rozproszenie kompetencji realizacyjnych sprzyja opóźnieniom w wywiązywaniu się z zadań i utrudnia wyciąganie odpowiedzialności za niezrealizowane zadanie (trudności w ustaleniu „kto jest winny opóźnieniom?”). Wariant ten ma również swoje zalety w postaci dobrego, specjalistycznego wykształcenia i doświadczenia osoby monitorującej cel oraz stosunkowo niewielkiego obciążenia poszczególnych osób.

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

8.2. Przedmiot monitorowania



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

8.3. Sposób monitorowania

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

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

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

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

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

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

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

8.4. Monitorowane wskaźniki

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

Wskaźniki realizacji strategii zostały określone dla poszczególnych celów szczegółowych. Dodatkowo, oprócz wyznaczenia wskaźników została wskazana ich wartość bazowa (dla 2012 r.), która pokazuje „punkt startu” oraz planowana wartość docelowa (dla 2020 r.), która będzie częściowo wspomagała dokonywanie monitoringu. Wartość dla 2020 r. będzie przede wszystkim miała kluczowe znaczenie przy ewaluacji *ex post*. Wszystkie wskaźniki obejmują dane publicznie dostępne.

I. Cel szczegółowy 1.1. „Zwiększenie ruchu turystycznego”:

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

II. Cel szczegółowy 1.2. „Uzyskanie statusu uzdrowiska i wspieranie usług uzdrowiskowych”:



- ✓ Posiadanie statusu uzdrowiska; 2012 r.: brak; **2020 r.: Lubniewice-Zdrój**;
- ✓ Średnia liczba łóżek w szpitalach i sanatoriach uzdrowiskowych; 2012 r.: 0 łóżek; **2020 r.: 50 łóżek**;

III. Cel szczegółowy 1.3. „Wzrost aktywności gospodarczej i zwiększenie liczby miejsc pracy”:

- ✓ Liczba osób pracujących na terenie gminy; 2012 r.: 215 osób; **2020 r.: 300 osób**;
- ✓ Liczba podmiotów gospodarczych na terenie gminy; 2012 r.: 305 podmiotów; **2020 r.: 350 podmiotów**;

IV. Cel szczegółowy 2.1. „Rozwój mieszkalnictwa i przyciągnięcie do gminy nowych mieszkańców”:

- ✓ Liczba mieszkań na terenie gminy; 2012 r.: 1 059 mieszkań; **2020 r.: 1150 mieszkań**;
- ✓ Powierzchnia użytkowa mieszkań na terenie gminy; 2012 r.: 88 883 m²; **2020 r.: 100 000 m²**;
- ✓ Nowe zameldowania na terenie gminy; 2012 r.: 42 osoby; **2014-2020 r.: średnio rocznie 60 osób**;

V. Cel szczegółowy 2.2. „Wspieranie edukacji i wychowania przedszkolnego”:

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

VI. Cel szczegółowy 2.3. „Zwiększenie poziomu aktywności społecznej i współpracy między mieszkańcami”:

- ✓ Cel trudny do skwantyfikowania; rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

VII. Cel szczegółowy 2.4. „Rozwój usług zdrowotnych i działalności sportowo-rekreacyjnych”:

- ✓ Liczba nowo utworzonych punktów specjalistycznych porad lekarskich począwszy od 2014 r.;
- ✓ Liczba nowo utworzonych lub zmodernizowanych obiektów sportowo-rekreacyjnych;
- ✓ Wielkość publicznych środków finansowych przeznaczonych na realizację inwestycji sportowo-rekreacyjnych;
- ✓ Rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie powyższych mierników oraz badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

VIII. Cel szczegółowy 2.5. „Racjonalne kształtowanie i ochrona środowiska przyrodniczego”:

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

IX. Cel szczegółowy 2.6. „Modernizacja i zwiększenie dostępności do infrastruktury technicznej”:

- ✓ Liczba projektów budowy i modernizacji infrastruktury wodno-ściekowej zrealizowanych na terenie gminy;
- ✓ Liczba projektów dotyczących infrastruktury teleinformatycznej zrealizowanych na terenie gminy;
- ✓ Liczba kilometrów zmodernizowanych i wybudowanych dróg samochodowych, rowerowych i chodników;
- ✓ Rekomenduje się monitoring realizacji celu na podstawie powyższych mierników oraz badań jakościowych (badanie ankietowe z mieszkańcami lub liderami społeczności lokalnej);

X. Cel szczegółowy 2.7. „Rewitalizacja obszarów zdegradowanych”:

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



9. BIBLIOGRAFIA

- Altkorn J., 1996. Wizerunek firmy jako marka. Marketing w Praktyce, nr 4.
- Bajerski A., 2011. Organizacja przestrzenna i funkcjonowanie usług edukacyjnych w aglomeracji poznańskiej. Biblioteka Aglomeracji Poznańskiej, Nr 14. Poznań, Centrum Badań Metropolitalnych UAM.
- Bański J., 2005. Sukces gospodarczy na obszarach wiejskich. [W:] B. Głębocki, U. Kaczmarek (red.), Obszary sukcesu na polskiej wsi. Studia Obszarów Wiejskich, t. 7, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa, s. 9-20.
- Bański J., 2008. Strefa podmiejska – już nie miasto, jeszcze nie wieś. [W:] A. Jezierska-Thole, L. Kozłowski (red.), Gospodarka przestrzenna w strefie kontinuum miejsko-wiejskiego w Polsce. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 29-43.
- Bielinis-Kopeć B, Skaziński B. (red.), 2007. Zamki, dwory i pałace województwa lubuskiego. Zielona Góra, Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków.
- Creswell V., Clark L., 2011. Designing and Conducting Mixed Methods Research. SAGE Publications.
- Cambridge Dictionaries Online, 2012. [w:] <http://dict-ionary.cambridge.org/dictionary/business-englis-h/desk-research> (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Dutkowski M., 2003. Analiza SWOT w badaniach lokalnych i regionalnych – problemy stosowania i główne błędy interpretacji. [W:] H. Rogacki (red.), Problemy interpretacji wyników metod badawczych stosowanych w geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarce przestrzennej, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 43-49.
- Dutkowski M., 2004. Problemy diagnozowania obszarów rozwoju regionalnego i lokalnego w Polsce. Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego, t. 551.
- Dziewoński K., 1971. Baza ekonomiczna i struktura funkcjonalna miast. Prace Geograficzne Instytutu Geografii PAN, nr 87.
- Francik A., Pochtowski A., 1993. Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy. Akademia Ekonomiczna.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Komisja Europejska, marzec 2010.
- Glińska E., 2011. Sposoby badania wizerunku miejsca. Samorząd Terytorialny, nr 11, s. 33-44.
- Gorzela G., Jałowicki B., 2000. Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego. Studia Regionalne i Lokalne, 3 (3), s. 41-57.
- Gorzela G., Smętkowski M., 2005. Metropolia i jej region w gospodarce informacyjnej. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Gorzowskie uczelnie jak biura nieruchomości. Sprzedam, wynajmę..., 2013. Portal internetowy gorzow.gazeta.pl [w:] <http://gorzow.gazeta.pl/gorzow-w/1,35211,13798977.html> (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Gwosdz K., 2004. Koncepcja zależności od ścieżki (path dependence) w geografii społeczno-ekonomicznej. Przegląd Geograficzny, nr 76(4), s. 307-326.
- Historia Głisna - na podstawie odczytu ks. Kurta Rauschenorfa w 1937 roku, 2004. Tłumaczenie: K. Zabawa.
- Hryniewicz J. 1998. Wymiary rozwoju gospodarczego gmin. [W:] G. Gorzelak, B. Jałowicki (red.), Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach. EUROREG, Warszawa, s. 58-80
- Informacja o realizacji Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013 [W:] <http://lubuskie.pl/nowemenu/menu-strony/tury-styka-2/biblioteka/strategia-rozwoju-turystyki-na-la-ta-2006-2013/> (dostęp: 20.08.2013 r.).
- Korościński B., 1993. Przyrodnicze walory gminy Lubniewice dla celów turystyki i rekreacji oraz ich ochrona. Praca doktorska obroniona na AWF Poznań, Wydział Wychowania Fizycznego (niepublikowana).
- Korzystanie z Internetu, 2012. Komunikat z badań BS/81/2012. Centrum Badań Opinii Społecznej, Warszawa. [W:] http://www.cbos.pl/SPISKOM.PO-L/2012/K_081_12.PDF (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Kotus J., 2001. Badania socjologiczne w poznaniu struktur i procesów społecznych dla potrzeb gospodarki przestrzennej. [w:] H. Rogacki (red.), Koncepcje teoretyczne i metody badań geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej. Poznań, Bogucki Wyd. Naukowe, s. 99-108.
- Kozak M., 2008. Dwory, pałace i zamki – kosztowne pamiątki, czy zasób rozwoju? Studia Regionalne i Lokalne, 2(32), s. 92-111.
- Lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce w latach 2000-2010. Kraków, Urząd Statystyczny w Krakowie.
- Miszczuk A. 2007. Finansowe podstawy działalności jednostek samorządu terytorialnego. [W:] A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk (red.), Gospodarka samorządu terytorialnego. PWN, Warszawa, 51-106.
- Monitoring spójności terytorialnej gmin w skali krajowej i międzynarodowej w latach 1995-2030, 2012. Badanie wykonane przez zespół IGiPZ PAN na zlecenie MRR.
- Motek P. 2007. Podatki lokalne jako instrument oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Murzyn-Kupisz M., 2010. Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego. Studia Regionalne i Lokalne, 3(41), s. 61-80.
- Murzyn-Kupisz M., 2012. Dziedzictwo kulturowe jako endogeniczny zasób rozwojowy jednostek terytorialnych. Studia KPZK PAN, T. CXL, cz. II, s. 113-125.
- Narzędzie ewaluacyjno-badawcze dostępności trans-portowej gmin w podukładach wojewódzkich, 2011. Badanie wykonane przez zespół IGiPZ PAN na zlecenie MRR.
- Nojszewska E., 1995. Podstawy ekonomii. Wydawnictwo WSiP, Warszawa.



- Nowy system gospodarki odpadami komunalnymi, 2012. Warszawa, Departament Gospodarki Odpadami, Ministerstwo Środowiska. http://www.mos.gov.pl/g2/big/-2012_02/7757770d9c6bdf9ef5a95e544677f978.pdf (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Oceny sytuacji i stosunek do władz lokalnych, 2008. Komunikat z badań „Warunki życiowe społeczeństwa polskiego: problemy i strategię”. Warszawa, CBOS.
- Parysek J. J., 1997. Podstawy gospodarki lokalnej. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Piąsta M., Jendroszczyk P., 2004. Zamek jest mój. Rzeczpospolita, dodatek Plus Minus z 7 lutego 2004 r.
- Plan Ochrony Środowiska Miasta i Gminy Lubniewice na lata 2006-2013, opracowany w październiku 2006 r. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=712 (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Planu Rozwoju Lokalnego Gminy Lubniewice na lata 2008-2013, 2008. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=715 (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Plan Odnowy Miejscowości Lubniewice na lata 2010-2017, 2010. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=714 (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Plan Odnowy Miejscowości Glisno na lata 2009-2015, 2009. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=713 (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Warszawa, listopad 2012.
- Prognoza Oddziaływania na Środowisko Przyrodnicze Ustaleń Zmiany Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Lubniewice z 2012 r. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=749 (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020. Założenia Umowy Partnerstwa. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, grudzień 2012.
- Propozycja podziału Funduszy Europejskich 2014-2020 na Programy. http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/-fundusze_europejskie_2014_2020/Strony/Propozycja-_podzialu_Funduszy_Europejskich_2014_2020_na_Programy.aspx (dostęp: 08.09.2013 r.).
- Pszczołowski T., 1978. Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.
- PWSZ sprzedaje pałac, 2013. Portal internetowy Gorzow24.pl. <http://www.gorzow24.pl/news/15313/pwsz-sprzedaje-palac.html> (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Roczna ocena zaopatrzenia ludności w wodę na terenie powiatu sulęcińskiego za 2012 rok. Państwowy Powiatowy Inspektorat Sanitarny w Sulęcinie. http://www.wsse.gorzow.pl/pssesulecin/download.php?what=news/rocznaocena_woda2013.pdf (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 13 grudnia 2012 r. w sprawie wykazu urzędowych nazw miejscowości i ich części (Dz.U. 2013 nr 0 poz. 200).
- Skaziński B., 2011. Gleissen - Glisno. Zamki i ogrody Nowej Marchii. Wyd. Freundeskreis Schlosser.
- Smętkowski M. 2001. Nowe relacje między metropolią i regionem w gospodarce informacyjnej. Studia Regionalne i Lokalne, t. 7, s. 83-101.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo. Warszawa, wrzesień 2012.
- Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy Lubniewice, 2001. http://www.bip.lubniewice.pl/bip_download.php?id=711 (dostęp: 29.07.2013 r.).
- Strategii Rozwoju Turystyki w Województwie Lubuskim na lata 2006-2013. Zielona Góra – Warszawa, październik 2005.
- Strategia rozwoju województwa lubuskiego 2020. Zielona Góra, listopad 2012.
- Strykiewicz T., 2009. The old and the new in the geographical pattern of the Polish transition. Geographica, s. 5-24.
- Swianiewicz P., 2006. Czy środki z Unii Europejskiej dla samorządów zwiększają rozpiętości międzyregionalne? Samorząd Terytorialny, nr 12, s. 15-35.
- Swianiewicz P., 2007. Nadwyżka operacyjna. Wspólnota, 15/813.
- Swianiewicz P., 2013. Tani samorząd. Wspólnota. [w:] <http://www.wspolnota.org.pl/index.php?id=588>
- Tarkowski M. 2004. Poziom i dynamika wewnątrzregionalnych zróżnicowań rozwoju w układzie centra-peryferie w Polsce w latach 1994-2002. [W:] E. Jakubowicz, A. Raczyk (red.), Regionalny wymiar integracji europejskiej. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław s. 181-187.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990, Nr 16, poz. 95 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. z 1999 r. nr 15 poz. 139).
- Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach. (Dz.U. 1996 nr 132 poz. 622 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej. (Dz.U. 1997 nr 9 poz. 43 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2003 Nr 80 poz. 717).
- Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. 2003 nr 203 poz. 1966 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006, Nr 227, poz. 1658 z późn. zmianami).
- Ustawy z dnia 7 maja 2010 r. o wspieraniu rozwoju sieci i usług telekomunikacyjnych. (Dz.U. 2010 nr 106 poz. 675 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach. (Dz.U. 2013 poz. 21 z późn. zm.).
- Uzdrowisko w Łagowie powstanie już za dwa lata? 2013. Portal internetowy Gazety Lubuskiej. <http://www.ga-zetalubuska.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130513/-PO-WIAT13/130519951> (dostęp: 08.09.2013 r.).
- Wiewióra M., 2008. Wpływ nadwyżki operacyjnej budżetu na kondycję finansową jednostki samorządu terytorialnego. Samorząd Terytorialny, nr 11, s. 12-18.
- Założenia Strategii Rozwoju Polski Zachodniej. Szlachta J., Dzieńmianowicz W., Nowicka P. (red). Geoprofit, Warszawa, 2010.



10. AUTORZY OPRACOWANIA

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

Studenckie Koło Naukowe Geografów jest instytucją łączącą wszystkich autorów Strategii. Posiada ono długą tradycję, sięgającą lat 20-tych XX w. Jego założycielem był znany polski geograf prof. Stanisław Pawłowski. Późniejszą opiekę na kole sprawowali inni wybitni geografowie, tacy jak prof. Bogumił Krygowski, prof. Wojciech Stankowski czy Marsz. Obecnie opiekunem koła jest prof. zw. dr hab. Andrzej Kostrzewski. Struktura SKNG składa się z 10 sekcji specjalistycznych. Jedną z nich jest

Sekcja Gospodarki Przestrzennej, w której działają autorzy dokumentu. Jej opiekunem naukowym jest dr Łukasz Mikula (w chwili rozpoczęcia projektu był nim dr Michał Dolata), adiunkt w IGSEiGP UAM, absolwent gospodarki przestrzennej i prawa na UAM oraz Przewodniczący Komisji Polityki Przestrzennej Rady Miasta Poznania.

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



mgr inż. Anna Dzikowska (inicjatorka projektu, pochodzi z Glisna)

e-mail: annadzikowskax@gmail.com

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



mgr Bartłomiej Kołsut (opieka merytoryczna)

e-mail: bartlomiej.kolsut@amu.edu.pl

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



mgr inż. Wojciech Marcin Dyba (opieka merytoryczna)

e-mail: wojtek.dyba@gmail.com

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



mgr Tomasz Sowada (kierownik sekcji gospodarki przestrzennej SKNG UAM)

e-mail: sowada.t@gmail.com

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



mgr Dominika Dębińska

e-mail: dominika.debinska@gmail.com

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



Barbara Kubiak

e-mail: basia.kubiak@zhr.pl

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



Agata Kuźmińska

e-mail: agata.kuzminska@gmail.com

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



mgr inż. Patryk Oko

e-mail: petriu90@wp.pl

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



mgr Barbara Piątek

e-mail: basia.piatek16@gmail.com

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



inż. Adam Popkowski

e-mail: popkowskiadam@gmail.com

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



inż. Katarzyna Przybysz

e-mail: k.przybysz@w.pl

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



Weronika Sińska

e-mail: w.sinska@wp.pl

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



mgr Paulina Wawrzyniak

e-mail: paulina90waw@wp.pl

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