

STRATEGIA  
MIASTA I GMINY  
WSCHOWA  
ORAZ URZĘDU MIASTA  
I GMINY WSCHOWA  
NA LATA

2020  
2027



➔ *Przyszłość Gminy jest w naszych rękach*





## Drodzy mieszkańcy!

Strategia jest integralnym elementem życia i organizacji, wpływa na kształt i charakter naszych działań oraz w dużej mierze determinuje to tym kim staniemy się w przyszłości. Dobra strategia stanowi klucz do działania na rzecz długotrwałego rozwoju, co jest jednym z celów jaki stawiam przed sobą oraz pracownikami Urzędu Miasta i Gminy. Tworząc niniejszy dokument, który niewątpliwie będzie miał wpływ na obecne lokalne społeczeństwo oraz na kolejne generacje, dążono do zaangażowania jak największego grona, które będzie współtworzyć naszą wspólną wizję przyszłości.

W tym celu powołałem w Urzędzie Miasta i Gminy Wschowa zespół, w skład którego weszło kilkanaście osób odpowiedzialnych za prace nad naszą nową strategią. Priorytetowo potraktowałem zakrojone na szeroką skalę konsultacje z lokalną społecznością, przedsiębiorcami oraz instytucjami, które mogą mieć wpływ na realizację strategii. Łącznie w konsultacjach wzięło udział ponad 500 osób. Wsłuchując się w każdy głos, za którym często stało wiele potrzeb stworzyliśmy niniejszy dokument „Strategia Miasta i Gminy Wschowa oraz Urzędu Miasta i Gminy Wschowa na lata 2020-2027”, który mam zaszczyt przekazać w Państwa ręce.

**Konrad Antkowiak**  
Burmistrz Miasta i Gminy Wschowa



 *Przyszłość Gminy jest w naszych rękach*



# Otoczenie społeczne i geograficzne



### Położenie i powierzchnia

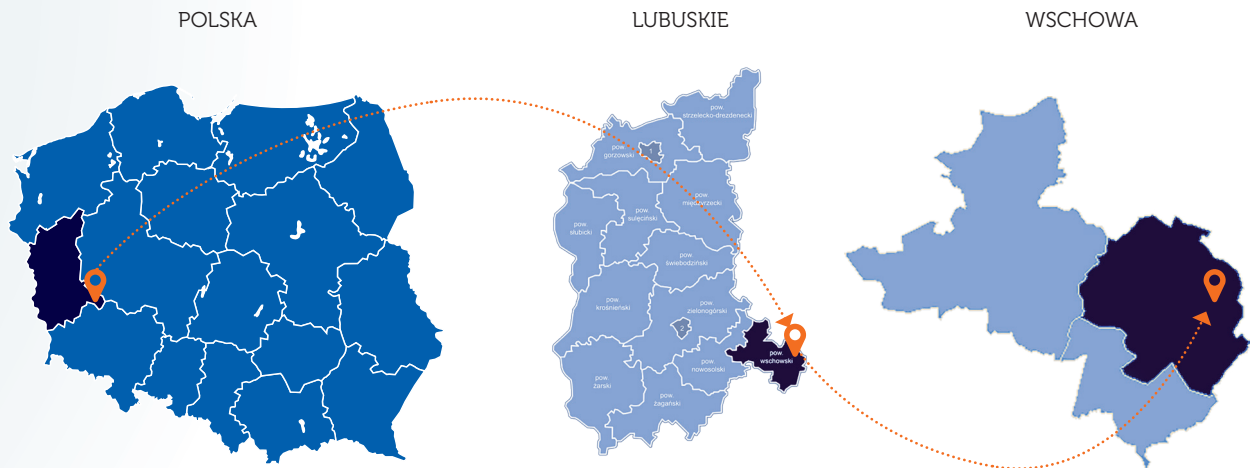
Gmina miejsko-wiejska Wschowa zlokalizowana jest na terenie województwa lubuskiego i powiatu wschowskiego. Wschowa położona jest w południowo - wschodniej części województwa lubuskiego. Zajmuje powierzchnię 19 691 ha, w tym powierzchnia miasta wynosi 925 ha. Północna część gminy objęta jest krajowym systemem obszarów chronionych, w skład którego wchodzi fragment obszaru chronionego krajobrazu, czyli Obszaru Przemęcko – Wschowskiego, na terenie którego znajduje się Przemęcki Park Krajobrazowy. Wschowa położona jest w granicach Wysoczyzny Leszczyńskiej – subregionu Równiny Wschowskiej. Rzeźba terenu miasta jest mało urozmaicona. Północna i środkowa część to krawędź wysoczyzny morenowej zlodowacenia środkowopolskiego. Maksymalna wysokość wynosi 109,4 m n.p.m.



Wschowa jest siedzibą władz powiatu i zarazem głównym ośrodkiem handlowo – usługowym. Miasto pełni również funkcję ponadlokalnego centrum oświatowego i kulturalnego. Zlokalizowane jest przy linii kolejowej Głogów – Leszno – Ostrów Wielkopolski oraz przy drodze krajowej nr 12.

### Potencjał społeczny otoczenia gminy Wschowa

Według danych GUS za rok 2018 gminę zamieszkiwało 21 240 osób, z czego kobiety stanowiły 10 854 osoby (51,1%), a mężczyźni 10 386 osób (48,9%). Na tle kraju, a także województwa lubuskiego gmina Wschowa charakteryzuje się bardziej korzystną strukturą wieku mieszkańców. Obrazuje to wskaźnik obciążenia społecznego, który pokazuje ile osób w wieku nieprodukcyjnym przypada na każde 100 osób w wieku produkcyjnym. Dla gminy Wschowa wynosi on 63,4, co jest wynikiem bardziej korzystnym niż dla województwa lubuskiego (64,0) jak i dla całego kraju (65,1).



RYСУNEK 1 LOKALIZACJA GMINY I MIASTA WSCHOWA

Od północy gmina graniczy z gminą Wijewo położoną na terenie województwa wielkopolskiego. Od północnego wschodu Wschowa graniczy z gminą Włoszakowice, natomiast od wschodu z gminą Święciechowa. Od południowego wschodu graniczy z gminami Góra i Niechlów położonymi na terenie województwa dolnośląskiego. Z kolei od południowej i zachodniej strony Wschowa graniczy z gminami województwa lubuskiego: Szlichtyngowa i Sława.

Według ostatniego spisu powszechnego jedynie 11,0% ludności zamieszkującej gminę posiadało wykształcenie wyższe, natomiast 2,7% ludności posiadało wykształcenie policealne. 10,1% lokalnej społeczności posiadało w tamtym okresie wykształcenie średnie ogólnokształcące, a 15,4% ludności średnie zawodowe.







## Otoczenie społeczne i geograficzne

W porównaniu do całego województwa lubuskiego mieszkańcy gminy Wschowa posiadali niższy poziom wykształcenia. Wśród kobiet mieszkających na terenie gminy Wschowa, największy odsetek kobiet posiadał wykształcenie zasadnicze zawodowe (25,5%) oraz wykształcenie podstawowe (22,8%). Większy odsetek mężczyzn posiadał wykształcenie zasadnicze zawodowe (40,7%) oraz wykształcenie podstawowe (18,0%).

**Obecnie na terenie gminy znajdują się także publiczne placówki prowadzone przez inne organy, wśród których należy wymienić:**

- I Liceum Ogólnokształcące z Oddziałami Dwujęzycznymi we Wschowie,
- I Zespół Szkół we Wschowie,
- Specjalny Ośrodek Szkolno – Wychowawczy we Wschowie,
- Centrum Kształcenia Ustawicznego i Praktycznego we Wschowie.

**Wśród szkół i placówek niepublicznych działających na terenie gminy należy wymienić:**

- Przedszkole „Happyland” we Wschowie,
- Przedszkole Sióstr Salezjanek we Wschowie,
- Przedszkole i Żłobek „Złota Rybka u Dula” we Wschowie,
- Przedszkole i Żłobek „Słoneczko” we Wschowie.

Duża liczba placówek edukacyjnych z jednej strony wpływa na zwiększenie komfortu mieszkańców szczególnie związanego z dojazdem, natomiast z drugiej strony wpływa na fakt, iż duży udział w budżecie gminy stanowią wydatki związane z oświatą. Warto zaznaczyć, że na terenie Wschowy znajduje się Dom Dziecka oraz Państwowa Szkoła Muzyczna I Stopnia.

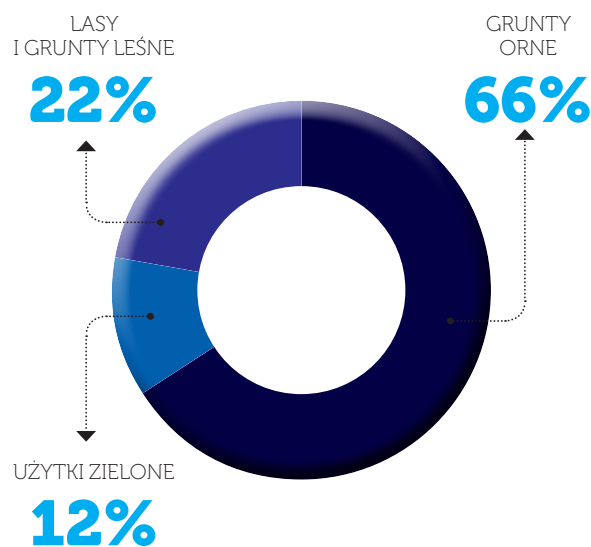
**W 2019 roku funkcjonowały na terenie gminy trzy instytucje kultury, których celem jest zapewnienie mieszkańcom szerokiej oferty kulturalnej oraz sportowej, są nimi:**

- Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy, która funkcjonuje w zabudowlanym obiekcie Rezydencji Jezuitki. W bibliotece wyodrębniony został oddział dla dzieci i młodzieży. Księgozbiór biblioteki liczy 60 480 książek, 1792 audiobooków (książek mówionych) oraz 292 egzemplarze zbiorów audiowizualnych i elektronicznych (filmy, gry). Biblioteka prenumeruje 31 tytułów czasopism. W 2019 roku w bibliotece zapisanych było 4 617 czytelników, co stanowi ponad 22% mieszkańców gminy Wschowa, w tym samym roku bibliotekę odwiedziło 40 983 osób.
- Muzeum Ziemi Wschowskiej we Wschowie, w którym realizowane są projekty edukacyjne, lekcje muzealne, warsztaty, organizacja wydarzeń w ramach projektów ogólnopolskich i lokalnych, promocja książek, wykłady, a także spotkania i konferencje. W ramach współpracy z Uniwersytetem Trzeciego Wieku we Wschowie prowadzone są wykłady.
- Centrum Kultury i Rekreacji we Wschowie (CKiR). Centrum zarządza następującymi obiektami sportowymi:
  - ▶ sala sportowa i siłownia przy ul. Moniuszki, ponadto nieodpłatnie udostępniany jest obiekt klubom sportowym i stowarzyszeniom,

- ▶ stadion miejski, który wykorzystywany jest do rozgrywek piłkarskich, zawodów strażackich i zawodów szkolnych,
  - ▶ basen, który jest czynny w okresie wakacji letnich,
  - ▶ Tor Motocrossowy Kacze Doły,
  - ▶ stadion sportowy w Siedlnicy, który wykorzystywany jest do rozgrywek piłkarskich,
  - ▶ plaża miejska w Lginiu – kąpielisko zorganizowane na Jeziorze Lgińsko, które jest kąpieliskiem zgłoszonym.
- Centrum Kultury i Rekreacji w 2019 roku przeprowadziło szereg imprez kulturalno – rozrywkowo – sportowych. W 2019 r. prowadziło koła zainteresowań, a także sekcję plastyczną, klub szachowy, sekcję teatralną, zespół literacko – muzyczny „Sedno”, sekcja wokalna (do czerwca 2018 r.), Chór „Lutnia”, sekcję brydża sportowego.

### Potencjał ekonomiczny otoczenia

Na terenie gminy Wschowa 12 399 ha stanowią użytki rolne, co stanowi 64,2% w ogólnej powierzchni gminy. Na terenie gminy większą część gruntów stanowią grunty V klasy bonitacji, co stanowi 25,3% ogólnej powierzchni użytków rolnych. 16,9% ogólnej powierzchni użytków rolnych stanowią grunty klasa VI, 16,2% stanowią grunty klasy IVa, natomiast 15,5% klasy IVb. 13,9% ogólnej powierzchni użytków rolnych stanowią grunty klasa III a jedynie 2,5% ogólnej powierzchni użytków rolnych stanowią grunty klasy II.



WYKRES 1 POWIERZCHNIA PODSTAWOWYCH GRUNTÓW NA TERENIE GMINY WSCHOWA

Na terenie gminy funkcjonuje około 1 600 gospodarstw rolnych, z tego około 44% gospodarstw rolnych produkuje głównie na potrzeby rynku. Zarówno produkcja roślinna, jak i zwierzęca stoi na wysokim poziomie. W produkcji roślinnej, dominuje uprawa zbóż (około 72,0%). W rejonach, na których występują lepszej jakości gleby (m.in. Konradowa, Kandlewa, Łęgonia, Osowej Sieni i Siedlnicy) uprawia się buraki cukrowe (druga pod względem powierzchni zasiewów kultura) oraz rzepak i rzepik.

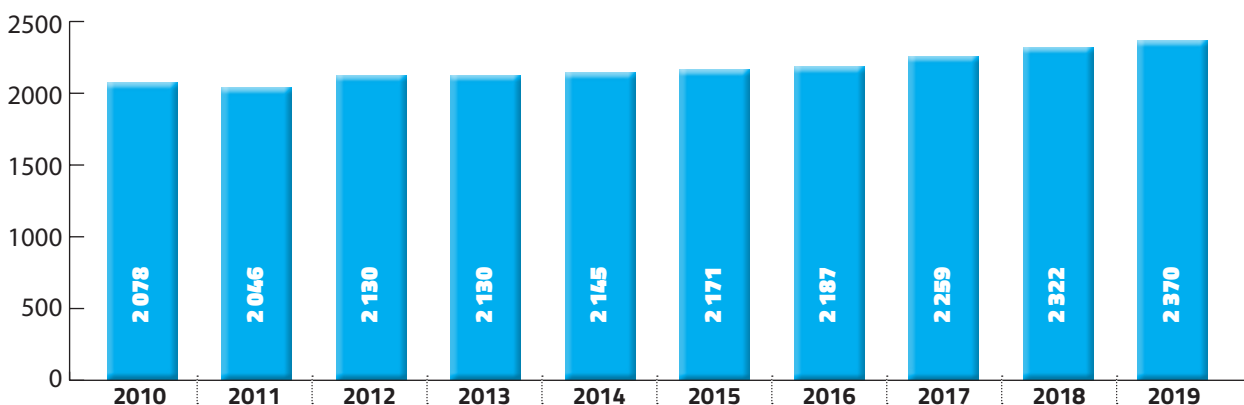


W gminie Wschowa w 2019 r. zarejestrowanych było 2 370 podmiotów gospodarki narodowej, w tym 1 698 to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Zarejestrowano w tym okresie 179 nowych podmiotów, a 115 podmiotów zostało wyrejestrowanych. W okresie od 2010 do 2019 r. najwięcej podmiotów zarejestrowanych było w roku 2018 (242 podmiotów). W tym samym przedziale czasu najwięcej podmiotów wykreślono z rejestru REGON w 2011 roku (214 podmiotów). Wśród podmiotów, które posiadają osobowość prawną w gminie najwięcej jest spółek handlowych z ograniczoną odpowiedzialnością (103 podmioty). Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych pracowników, najwięcej jest mikro-przedsiębiorstw (2 267 przedsiębiorstw).

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów	% udział
Mikro-przedsiębiorstwa (0-9 zatrudnionych)	2267	95,65%
Małe przedsiębiorstwa (10-49 zatrudnionych)	86	3,63%
Średnie przedsiębiorstwa (50-249 zatrudnionych)	17	0,72%
<b>Razem</b>	<b>2 370</b>	<b>100,00%</b>

TABELA 1 PODMIOTY GOSPODARCZE WEDŁUG KLAS WIELKOŚCI W GMINIE WSCHOWA W 2019 ROKU

Wśród działalności osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w gminie Wschowa przeważa handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając w to motocykle (27,9%) oraz budownictwo (20,4%). W rejestrze jako pozostała działalność zakwalifikowanych było 1 637



WYKRES 2 PODMIOTY GOSPODARKI NARODOWEJ WPISANE DO REJESTRU REGON OGÓŁEM

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	118	126	119	120	110	103	105	103	98	95
Przemysł i budownictwo	476	453	457	459	473	496	514	554	590	638
Pozostała działalność	1 484	1 467	1 504	1 551	1 562	1 572	1 568	1 602	1 634	1 637
<b>Razem</b>	<b>2 078</b>	<b>2 046</b>	<b>2 130</b>	<b>2 130</b>	<b>2 145</b>	<b>2 171</b>	<b>2 187</b>	<b>2 259</b>	<b>2 322</b>	<b>2370</b>
Podmioty nowo zarejestrowane	213	174	207	211	198	190	172	208	242	179
Podmioty wyrejestrowane	108	214	174	54	172	161	149	139	158	158

TABELA 2 PODMIOTY GOSPODARKI NARODOWEJ WPISANE DO REJESTRU REGON OGÓŁEM W LATACH 2009-2019

podmiotów, co stanowi 69,1% przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby fizyczne. Na terenie gminy można zaobserwować stale utrzymujący się trend wzrostowy dot. coraz większej liczby nowych podmiotów gospodarki narodowej, które zostały wpisane do rejestru REGON.

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów
podmioty gospodarki narodowej ogółem*	<b>2 370</b>
sektor publiczny - ogółem	<b>166</b>
sektor publiczny - państwowe i samorządowe jednostki prawa budżetowego	<b>41</b>
sektor publiczny - spółki handlowe	<b>3</b>
sektor prywatny - ogółem	<b>2 186</b>
sektor prywatny - osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	<b>1 698</b>
sektor prywatny - spółki handlowe	<b>90</b>
sektor prywatny - spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego	<b>6</b>
sektor prywatny - spółdzielnie	<b>11</b>
sektor prywatny - fundacje	<b>2</b>
sektor prywatny - stowarzyszenia i organizacje społeczne	<b>63</b>

TABELA 3 PODMIOTY GOSPODARCZE WEDŁUG SEKTORÓW WŁASNOŚCIOWYCH W GMINIE WSCHOWA W ROKU 2019. \*NIE SĄ PREZENTOWANE WSZYSTKIE FORMY PRAWNE PODMIOTÓW, DLATEGO DANE LICZBOWE NIE SUMUJĄ SIĘ, NA SEKTOR OGÓŁEM.



## Otoczenie społeczne i geograficzne

Istotnym faktem jest, że mimo stałego pozytywnego trendu wzrostowego liczby podmiotów gospodarki narodowej na terenie gminy Wschowa, udział spółek handlowych cały czas stanowi niewielką liczbę i kształtuje się na poziomie 4,2%. Zwiększanie atrakcyjności gospodarczej oraz przyciąganie większych inwestorów powinno stanowić jedno z kluczowych zadań władz gminy.

### Powiązania transportowe

Ruch pasażerski koncentruje się na terenie gminy na komunikacji autobusowej. Wschowa ma bezpośrednie połączenia między innymi z Gubinem, Jelenią Górą, Legnicą, Lubiniem, Poznaniem, Słupskiem, Ustką, Wrocławiem, Zieloną Górą oraz z pobliskimi miejscowościami wypoczynkowymi takimi jak: Brenno, Lgiń, Sława i Tarnów Jezierny przez Sławę.

W grudniu 2019 roku, po 12 letniej przerwie, ponownie uruchomiono linię pociągów pasażerskich Głogów – Wschowa – Leszno. Trasa połączyła miasta z trzech województw: dolnośląskiego (Głogów), wielkopolskiego (Leszno) i lubuskiego (Wschowa). Przed laty stanowiła ona fragment dalekobieżnej trasy z Zielonej Góry do Warszawy. W ramach rewitalizacji linii odnowiono perony na stacjach w Lasocicach, Wschowie i Starych Drzewcach oraz na przystanku w Głogówku. Zamontowano tam ławki i wiaty, oświetlenie wraz z tablicami informacyjnymi z rozkładami jazdy. Pociągi pasażerskie pokonują odcinek linii kolejowej nr 14 w około 47 minut.

Transport drogowy odbywa się poprzez 13 km dróg krajowych, 26 km dróg wojewódzkich, 55,6 km dróg powiatowych oraz 94 km dróg gminnych. W październiku 2019 roku został ogłoszony przetarg w ramach, którego został wybrany wykonawca inwestycji na przebudowę drogi wojewódzkiej nr 278 na odcinku w Tylewicach. Dzięki przebudowie drogi, a przede wszystkim budowie chodnika, znacząco poprawi się bezpieczeństwo mieszkańców Tylewic, którzy od lat z trwogą patrzyli na coraz bardziej wzmagający się ruch samochodów.

### Struktura demograficzna mieszkańców

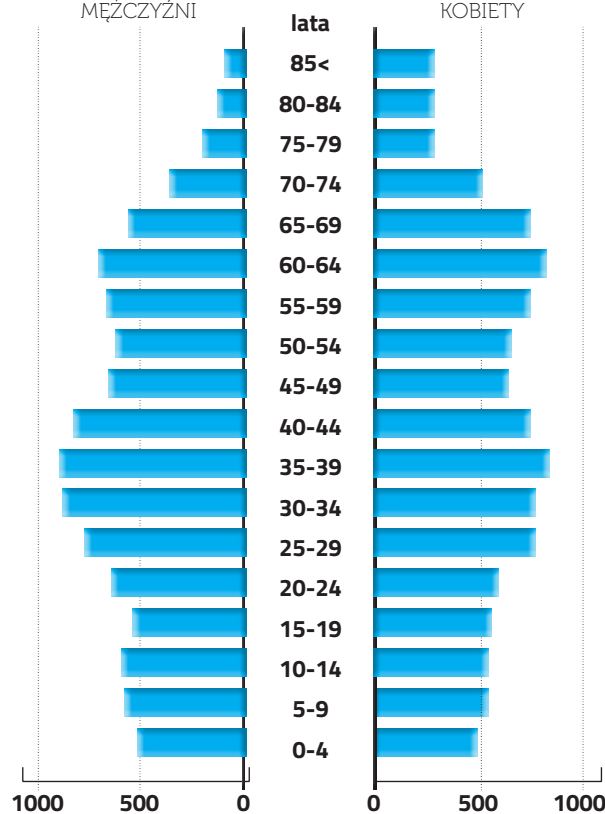
Na koniec roku 2018 gmina Wschowa liczyła 21 240 mieszkańców, z czego 51,1% stanowiły kobiety, a 48,9% mężczyźni. W latach 2002-2018 liczba mieszkańców gminy zmalała o 2,15%. Struktura wieku na tle województwa i kraju jest korzystna mediana wieku mieszkańców jest korzystna i wynosi 39,8 lat. Jest mniejsza zarówno od mediany wieku mieszkańców województwa Lubuskiego (40,8), jak i mediany wieku mieszkańców całej Polski (40,9).



MĘŻCZYŹNI



KOBIETY



WYKRES 3 PIRAMIDA WIEKU MIESZKAŃCÓW GMINY WSCHOWA, 2018

W roku 2018 odnotowano ujemny przyrost naturalny, który wynosił -37. Zarejestrowano wówczas 194 zameldowań w ruchu wewnętrznym oraz 319 wymeldowań. W gminie 64,2% osób było w wieku produkcyjnym, z kolei 15,7% osób w wieku przedprodukcyjnym, a 20,1% mieszkańców w wieku poprodukcyjnym.

W rozpatrywanym okresie udział kobiet był większy w porównaniu z udziałem mężczyzn. Rekordowo niski udział mężczyzn odnotowany został w 2016 roku. Począwszy od 2012 roku udział kobiet wzrastał systematycznie do 2014 roku. Jednak w 2012, 2015, 2017 i 2018 roku nastąpił niewielki spadek w porównaniu z latami poprzednimi.



Na koniec roku 2018 gmina Wschowa liczyła **21 240** mieszkańców



Transport drogowy odbywa się poprzez **13 km** dróg krajowych, **26 km** dróg wojewódzkich, **55,6 km** dróg powiatowych oraz **94 km** dróg gminnych.





Rok	Kobiety		Mężczyźni	
	Liczba osób	% udział	Liczba osób	% udział
2010	10 941	50,81%	10 593	49,19%
2011	11 068	50,92%	10 666	49,08%
2012	11 041	50,87%	10 662	49,13%
2013	11 048	50,94%	10 640	49,06%
2014	11 073	51,08%	10 603	48,92%
2015	11 012	51,03%	10 567	48,97%
2016	11 004	51,19%	10 492	48,81%
2017	10 953	51,12%	10 475	48,88%
2018	10 854	51,10%	10 386	48,90%

TABELA 4 STRUKTURA LUDNOŚCI WEDŁUG PŁCI W LATACH 2010-2018

**Rynek pracy w gminie Wschowa**

Według danych z 2018 roku w gminie Wschowa na 1000 mieszkańców przypadało 178 osób pracujących. W ogólnej liczbie pracujących kobiety stanowiły 53,0%, a mężczyźni 47,0%. Na koniec roku 2018 zarejestrowanych było 631 osób bezrobotnych, z czego 306 długotrwale, natomiast bezrobocie rejestrowane wynosiło 4,9% (w tym 6,9% wśród kobiet oraz 3,4% wśród mężczyzn). Według badania przepływu ludności związanego z zatrudnieniem przeprowadzonego przez Główny Urząd Statystyczny w roku 2016 wśród aktywnych zawodowo mieszkańców gminy Wschowa 1 442 osób wyjeżdżało do pracy do innych gmin, a 1 113 pracujących przyjeżdżało do pracy spoza gminy.

2018	Powiat	Gmina
Pracujący*	7 145	3 791
Bezrobotni zarejestrowani	1 119	631
W tym kobiety w %	61,4	62,3
Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w %	4,7	4,9
Udział zarejestrowanych bezrobotnych kobiet w liczbie kobiet w wieku produkcyjnym w %	6,2	6,5

TABELA 5 DANE DOT. ZATRUDNIENIA W POWIECIE I GMINIE WSCHOWA W ROKU 2019

\*BEZ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH O LICZBIE PRACUJĄCYCH DO 9 OSÓB ORAZ GOSPODARSTW INDYWIDUALNYCH W ROLNICTWIE.

Udział zarejestrowanych bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w gminie Wschowa był jest nieznacznie większy niż w całym powiecie. Zarówno w regionie jak i w kraju utrzymuje się trend, gdzie wśród osób bezrobotnych przeważają kobiety.

**Środowisko przyrodnicze i uwarunkowania klimatyczne**

Na terenie gminy przeważają tereny równinne, w zachodniej części rzeźba terenu jest bardziej urozmaicona. Centralną część gminy zajmuje Równina Denno-Morenowa Wschowska, a w zachodniej części rozciągają się Wzgórza Lgińskie. Na wschodnim obszarze gminy znajdują się dwie doliny rzeczne: Rowu Krzyckiego i Polskiego. Obie rzeki płyną z północnego wschodu ku południowemu zachodowi. Wzdłuż granicy północno-zachodniej gminy, wody kanału Lipiec płyną w kierunku północnym. Podstawowy system hydrograficzny wód powierzchniowych gminy stanowią ciek wodne i zbiorniki wodne. Na obszarze gminy znajdują się strefy ochrony dla głównych zbiorników wód podziemnych. Północna część gminy objęta jest krajowym systemem obszarów chronionych, w skład którego wchodzi fragment obszaru chronionego krajobrazu, a dokładniej Obszar I – Przemęcko – Wschowski – na terenie, którego znajduje się Przemęcki Park Krajobrazowy. Park ten powołano dla ochrony zespołów leśno – łąkowo – jeziornych z wieloma gatunkami rzadkich roślin i zwierząt.

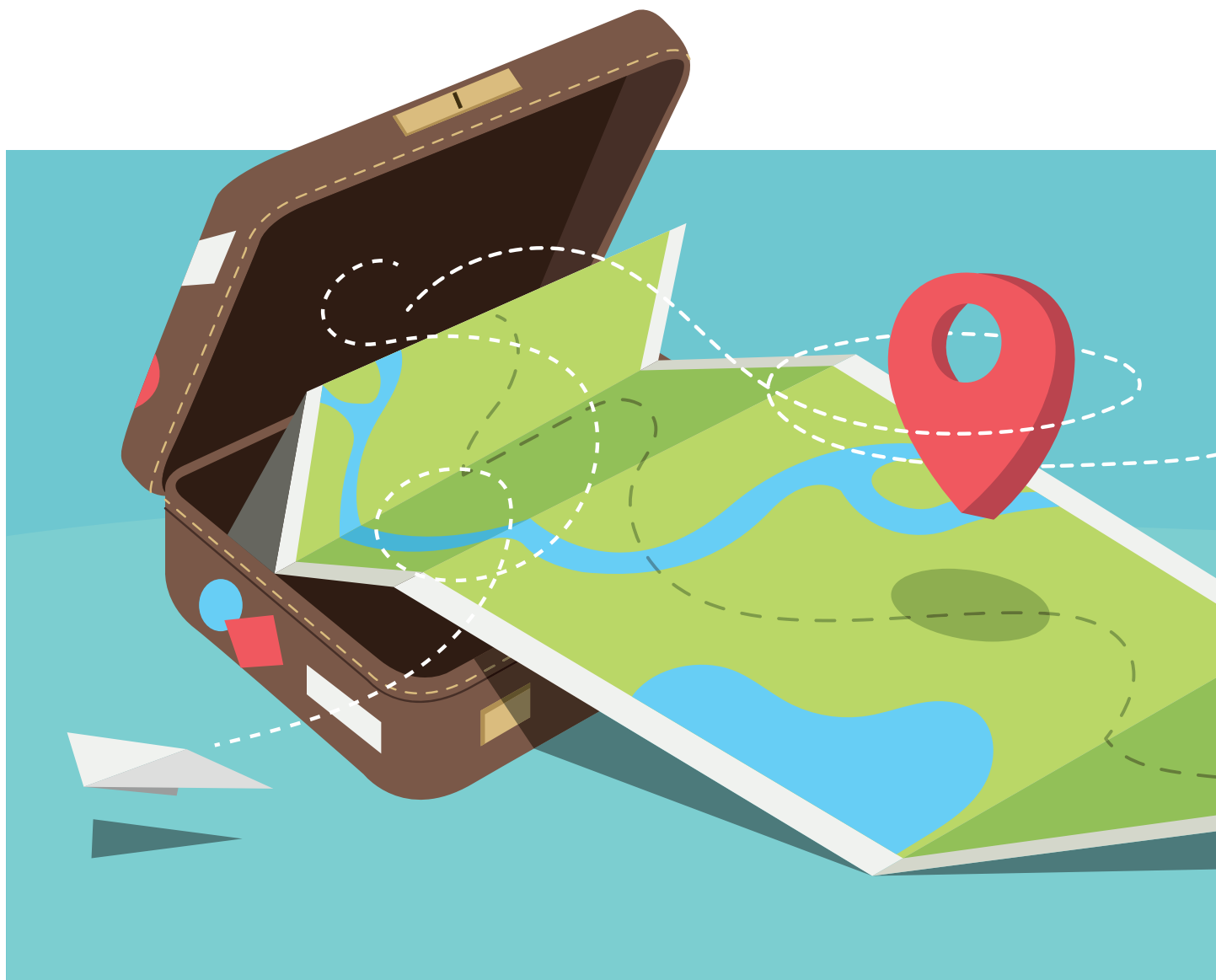
Teren gminy leży w obrębie regionu śląsko-wielkopolskiego, reprezentującego obszar przewagi wpływów oceanicznych. Amplitudy temperatur są mniejsze niż średnie w Polsce, wiosna wczesna i ciepła, długie lato, zima łagodna i krótka z nietrwałą pokrywą śnieżną. Średnia miesięczna temperatura powietrza wynosi od 8,0 do 8,2°C, średnia miesiąca lipca wynosi od 17°C do 18,1°C, średnia temperatura stycznia od -3°C do -2,8°C. Wilgotność względna powietrza kształtuje się w okresie od października do stycznia granicach 84-88%, minimum przypada na czerwiec i lipiec 72-74%. Opady kształtują się poniżej średniej krajowej. Maksimum opadów przypada na maj i sierpień, najniższe opady przypadają na miesiące zimowe, przede wszystkim na styczeń. Roczna suma opadów wynosi około 550 mm. Przeważają wiatry zachodnie. Udział wiatru z sektora zachodniego (NW-SW) wynosi około 50%.



Średnia miesięczna temperatura powietrza wynosi od **8,0 do 8,2°C**, średnia miesiąca lipca wynosi od **17°C do 18,1°C**, średnia temperatura stycznia od **-3°C do -2,8°C**.



Wilgotność względna powietrza kształtuje się w okresie od października do stycznia granicach **84-88%**, minimum przypada na czerwiec i lipiec **72-74%**.



### Potencjał turystyczny

Na terenie gminy zlokalizowanych jest kilka atrakcji turystycznych. Z pewnością do atrakcji turystycznych gminy można zaliczyć ratusz, który obecnie stanowi siedzibę władz miejskich. Obecny kształt ratusza pochodzi z przeprowadzonej przebudowy jaka miała miejsce w latach 1860 – 1870. Nadano mu wówczas kształt eklektyczny. Jest to budynek trzykondygnacyjny, murowany, założony na rzucie prostokąta. Wieża umieszczona jest w narożniku północno-zachodnim. W dolnej części jest kwadratowa, a dwie górne kondygnacje są ośmioboczne. Najwyższa kondygnacja obwiedziona jest galerijką. W narożniku północno-wschodnim ratusza zachowała się na parterze sala nakryta kunsztownym sklepieniem sieciowym z pierwszej połowy XVI w. Jest to sala gotycka. Herb miasta umieszczony jest na frontonie ratusza. Przedstawia on scenę koronacji Najświętszej Marii Panny. Poniżej znajduje się podwójny krzyż jagielloński z dwoma pierścieniami. Został on wprowadzony prawdopodobnie w XV w. jako kolejny element herbu Wschowy.

Ważnym obiektem zabytkowym gminy jest Kościół farny pw. św. Stanisława Biskupa



Atrakcją turystyczną tego obszaru jest Jezioro Lgińsko. Powierzchnia jeziora wynosi **68,6 ha**, natomiast objętość wynosi **4778,3 tys. m<sup>3</sup>**. Głębokość maksymalna jeziora wynosi **16,9 m**.

Męczennika i Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny. W kościele tym odbył się ślub króla Kazimierza Wielkiego z Jadwigą księżniczką żagańską. We wschodniej elewacji kościoła znajduje się zamurowana królewska brama, którą wchodzili królowie August II i August III. Kościół kilkakrotnie płonął podczas pożarów miasta. Ostatniej odbudowy dokonano w latach 1720-1726 według projektu słynnego włoskiego architekta Pompeo Ferrariego. Wyposażenie wnętrza świątyni jest barokowe i pochodzi z XVIII wieku. Do kościoła przylega potężna 68 - metrowa wieża, która góruje nad miastem.

Na wschowskim rynku, odnaleźć można trzy barokowe kamienice (Plac Zamkowy 3, 5, 7). Zostały one zbudowane w XVI wieku, natomiast przebudowano je w latach 1687-1689. Dwukondygnacyjne, renesansowe fasady wieńczą szczyty ozdobione pilastrami i gzymsami. W jednej z kamienic mieszkał pastor Waleriusz Herberger, najbardziej znana postać Wschowy. Aktualnie w dawnej kamienicy pastora Herbergera mieści się Muzeum Ziemi Wschowskiej.

Do zabytków architektury gminy należy również Staromiejski Cmentarz Ewangelicki we



Wschowie, który jest obok nekropolii w Halle jedną z najstarszych w nowożytnej Europie, a pierwszą w Polsce realizacją średniowiecznego wzorca włoskiego. Cmentarz otacza mur o wysokości około 2 m. Do wnętrza prowadzą trzy bramy. Główne wejście znajduje się na południowo-wschodnim narożniku i prowadzi na najstarszą, XVII-wieczną część nekropolii. Cmentarz założony został z inicjatywy pastora Valeriusa Herbergera w 1609 r., kiedy to wschowscy ewangelicy zostali zmuszeni do rezygnacji z cmentarza znajdującego się przy kościele farnym. Miejsce pochówku przeniesione zostało poza mury miasta, na teren zwany Przedmieściem Polskim. Nekropolia wschowska jest przykładem nowego typu cmentarza, wykształconego w obrębie kultury protestanckiej w XVI wieku.

Wśród innych atrakcji turystycznych związanych z zabytkami architektury można wymienić mury obronne, Kościół ewangelicki pw. Żłóbka Chrystusowego z początków XVII wieku, a także Kolegium jezuickie, Zespół klasztorny oo. Franciszkanów i Wieżę Ciśnień.

Do ważnych atrakcji turystycznych zaliczyć należy między innymi Przemęcki Park Kraj-

obrazowy, który został utworzony w 1991 roku w celu ochrony i zachowania fragmentów krajobrazu polodowcowego w Wielkopolsce i Ziemi Lubuskiej. Istotną rolę pełni również Park Wolsztyński. Rośliną, która nadaje urok temu miejscu jest bluszcz pospolity. Należy wspomnieć również o „Bluszczowym Szlaku”, na którym znajduje się osiem przystanków edukacyjno – rekreacyjnych z placem zabaw wyposażonym w urządzenia rekreacyjne. Wszystkie przystanki są wyposażone w ławo-stoły, kosze na odpady, tablice leśne oraz tablice żerdziowe. Na początku trasy utworzono boisko do siatkówki plażowej.



Zakwaterowanie zapewniają następujące obiekty: Zamek Królewski we Wschowie, Pałac Osowa Sień - Hotel Butikowy, noclegi CKiR Wschowa.

Atrakcją turystyczną tego obszaru jest Jezioro Lgińsko. Powierzchnia jeziora wynosi 68,6 ha, natomiast objętość wynosi 4778,3 tys. m<sup>3</sup>. Głębokość maksymalna jeziora wynosi 16,9 m. Jezioro jest intensywnie wykorzystywane w celach rekreacyjnych dzięki malowniczo położonej plaży. Infrastruktura turystyczna jest dość dobrze rozwinięta w Lginiu, istnieje możliwość wynajęcia domku, pokoju, postawienie namiotu lub przyczepy Campingowej. Na uwagę zasługuje również dobre otoczenie gastronomiczne.



# Proces budowania strategii

## Proces planowania strategicznego

Prace nad budową nowej strategii zostały zainicjowane przez Burmistrza Konrada Antkowiaka, który powołał dedykowany do tego celu zespół projektowy. Celem, który został postawiony przed zespołem było zbudowanie nowej strategii

dla gminy Wschowa, a także jednostki, która w dużej mierze będzie odpowiedzialna za jej wykonanie, czyli Urzędu Miasta i Gminy we Wschowie. W budowę nowej strategii zostało zaangażowanych około 20 pracowników Urzędu Miasta i Gminy, czyli około 25% całej załogi. Strategia była tworzona zgodnie z podejściem od ogółu do szczegółu w trakcie serii wspólnych warsztatów.

Ważnym celem, który był stawiany przed zespołem projektowym od samego początku było zaangażowanie w budowę realizacji jak największej grupy osób, która może być nią zainteresowana. Wiązało się to z koniecznością zebrania informacji od jak największej liczby zainteresowanych, które będą miały w przyszłości wpływ na realizację omawianej strategii. Wśród grup społecznych, z którymi przeprowadzono badania sondażu diagnostycznego znaleźli się przede wszystkim mieszkańcy i przedsiębiorcy, ale również radni, pracownicy urzędu, a także jednostki jemu podległe. Wyniki badań wraz z analizą aktualnej sytuacji społeczno-ekonomicznej gminy leżą u podstaw przedstawianej strategii. Po analizie zebranych danych wyznaczono cztery główne perspektywy strategiczne, wokół których zaplanowano przyszłe działania. Wymienić wśród nich należy:





- tworzenie przyjaznej i nowoczesnej administracji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii oraz wykwalifikowanymi pracownikami.



- wspieranie tworzenia oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw i dążenie do wzrostu atrakcyjności ofert inwestycyjnych.



- zapewnienie warunków do rozwoju oferty turystycznej i kulturalnej zarówno dla mieszkańców, jak i turystów odwiedzających gminę.



- tworzenie dobrych warunków do mieszkania poprzez nowoczesną infrastrukturę techniczną i drogową oraz wykorzystanie rozwiązań SmartCity, które mają na celu ułatwienie i poprawę komfortu życia mieszkańców.

RYSUNEK 3 STRATEGICZNE PRIORYTETY ROZWOJU DLA URZĘDU MIASTA I GMINY WSCHOWY

Strategia z jednej strony powinna być wdrażana poprzez skuteczne i wydajne procesy, w tym przede wszystkim poprzez zapewnienie jak najlepszej i jak najsprawniejszej obsługi wszystkich interesariuszy. Natomiast z drugiej strony, jej implementacja następuje poprzez projekty, czyli przedsięwzięcia realizowane w ramach określonej organizacji, nowe, nietypowe i odmienne od działań rutynowych, czyli takie, z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia. Wykorzystując podejście projektowe możliwe jest wdrożenie zmian, które muszą mieć jasno sprecyzowane cele, np. podniesienie efektywności pracy, skrócenie czasu obsługi wniosków, wygenerowanie dodatkowych przychodów lub oszczędności, a także podniesienie satysfakcji Interesariuszy.



Interesariusze - są to grupy lub pojedyncze osoby, które są w stanie wywierać istotny wpływ na działania Urzędu Miasta i Gminy Wschowa lub być zależne od jego decyzji.

W trakcie prac zespołu na etapie definiowania i wdrażania nowej strategii zaplanowano 18 projektów strategicznych, poprzez które będzie realizowana Strategia Miasta i gminy Wschowa oraz Urzędu Miasta i Gminy we Wschowie na lata 2020-2027. Każdy z projektów ma swojego kierownika, zespół realizujący, przypisane działania oraz wskaźniki mówiące o powodzeniu lub niepowodzeniu projektu. W realizację strategii zaangażowany jest cały Urząd Miasta i Gminy Wschowa wraz z jednostkami podległymi, a na jej sukces mają bardzo duży wpływ również pozostali interesariusze, w tym w znacznej mierze radni gminy Wschowa.

Przed przystąpieniem do budowy nowej strategii gminy, został zdefiniowany proces planowania strategicznego, który umożliwi nie tylko stworzenie nowej strategii, ale także wdrożenie jej w życie i monitorowanie przebiegu jej realizacji. Kompletny proces został zaprezentowany poniżej (Rysunek 5).

<b>Inicjalizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Decyzja Burmistrza o budowie nowej strategii</li> <li>➤ Powołanie zespołu projektowego</li> </ul>
<b>Budowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zebranie informacji od Interesariuszy</li> <li>➤ Analiza otoczenia</li> </ul>
<b>Wdrożenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wyznaczenie strategicznych priorytetów</li> <li>➤ Stworzenie portfela projektów</li> <li>➤ Wyznaczenie wskaźników realizacji strategii</li> </ul>
<b>Monitorowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comiesięczne spotkania realizujące zaawansowanie prac w projektach</li> <li>➤ Monitorowanie kluczowych wskaźników efektywności procesów</li> </ul>
<b>Kalibracja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bieżąca analiza szans i zagrożeń</li> <li>➤ Cykliczna kalibracja projektów strategicznych</li> <li>➤ Doskonalenie procesów Urzędu Miasta i Gminy Wschowa</li> </ul>

RYSUNEK 4 KROKI W PROCESIE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

W celu bieżącego monitorowania postępów realizacji strategii zaprojektowano proces przeglądu projektów strategicznych, w którym uczestniczy Burmistrz, jego zastępcy oraz kierownicy projektów. Każdego roku ustalona strategia będzie podlegała procesowi kalibracji, podczas którego rozliczane będą zakończone projekty oraz rozpoczynane kolejne. Pozwoli to na szybkie reagowanie na zmieniające się otoczenie.

Ze względu na specyfikę funkcjonowania gmin oraz potrzebę planowania długoterminowego, okres, który został przyjęty dla nowej strategii to lata 2020-2027, które zawierają w sobie Perspektywę budżetową Unii Europejskiej 2021-2027.



# Interesariusze i ich oczekiwania

## Budowa mapy interesariuszy

Interesariusze to grupy lub pojedyncze osoby, które są w stanie wywierać istotny wpływ na działania Urzędu Miasta i Gminy Wschowa lub być zależne od jego decyzji. Mają także prawo do artykułowania swoich oczekiwań wobec jego działalności, w związku z tym wobec interesariuszy Urząd Miasta i Gminy Wschowa ma określone zobowiązania. Istotnym faktem jest, iż interesariusze mogą mieć na gminę zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ. Z jednej strony mogą udzielać wsparcia oraz angażować się w codzienne życie gminy, natomiast z drugiej strony, mogą ingerować w sposób negatywny w jego dalszy jej rozwój, np. poprzez zaskarżanie podejmowanych decyzji, protesty czy brak angażowania się w codzienne sprawy gminy. Podsumowując interesariuszy określa się jako instytucje, osoby bądź organizacje, które charakteryzują się znaczącym wpływem na działanie organizacji. Rysunek 5 Mapa Interesariuszy Urzędu Miasta oraz gminy Wschowa

Wszystkie wymienione zagadnienia wyjaśniają, dlaczego tak ważne jest zidentyfikowanie wszystkich najważniejszych grup interesariuszy oraz zaangażowanie ich w proces budowy strategii, np. poprzez wywiady oraz badania ankietowe. Zespół projektowy ds. Budowy i wdrożenia nowej strategii zidentyfikował kilkanaście grup interesariuszy. Następnie używając metody rankingowania wytypował te grupy interesariuszy, które mają największy wpływ na Urząd Miasta i Gminy oraz całą gminę Wschowa, a tym samym na realizację strategii są to:

- Mieszkańcy,
- Przedsiębiorcy,
- Radni,
- Pracownicy,
- Instytucje kultury,
- Spółka Komunalna.

Z wytypowanymi w ten sposób grupami interesariuszy przeprowadzono badania ankietowe oraz wywiady. W sumie otrzymano ponad 500 ankiet, co stanowi miarodajną i istotną statystycznie próbę. Ze względu na rozpiętość materiału badawczego, w niniejszym rozdziale zaprezentowano najważniejsze wyniki dotyczące dwóch najważniejszych badanych grup, tj. mieszkańców oraz przedsiębiorców.

Jednostki podległe
Ochotnicza Straż Pożarna
Sołectwa
Centrum Kultury i Rekreacji
Ośrodek Pomocy Społecznej
Ośrodek Pomocy Społecznej
Spółka Komunalna
NGO
Biblioteka Publiczna
Muzeum Ziemi Wschowskiej

Instytucje zewnętrzne
Urząd Marszowski
Urząd Wojewódzki
Wojewódzki Konserwator Zabytków
Kuratorium oświaty
Starostwo powiatowe
Spółka Komunalna

RYСУNEK 5 MAPA INTERESARIUSZY URZĘDU MIASTA ORAZ GMINY WSCHOWA





## Urząd Miasta i Gminy Wschowa

<b>Interesanci</b>
Przedsiębiorcy
Klienci
Mieszkańcy
Turyści

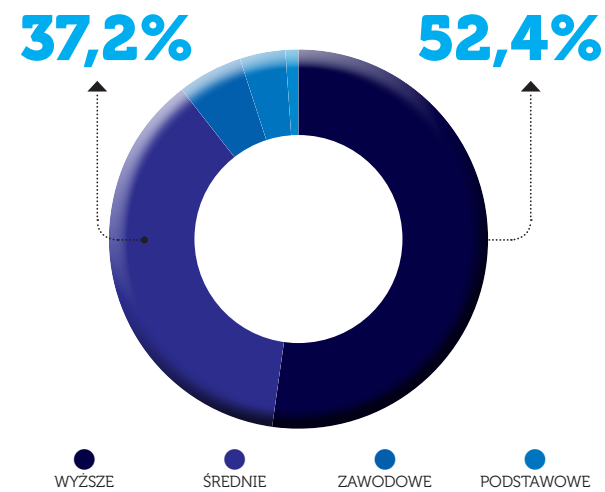
<b>Oświata</b>
Szkoły
Pracownicy oświaty

<b>Pozostali</b>
Dostawcy usług
Radni
Media
Pracownicy
Spoczeństwo

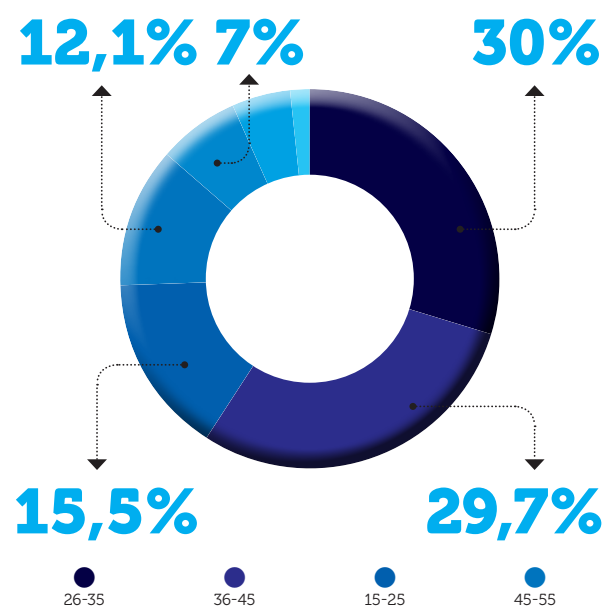


## Wyniki badania ankietowego dot. Mieszkańców

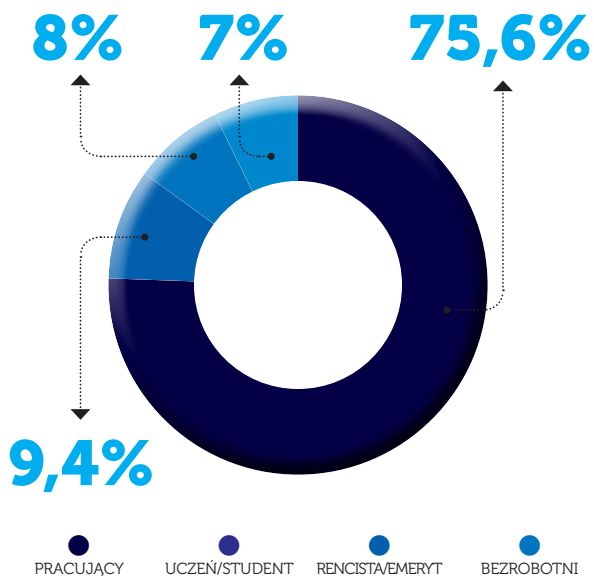
W badaniu udział wzięło 414 ankietowanych, z czego 63% (261 ankietowanych) jest mieszkańcami miasta Wschowa, natomiast pozostali 37% (153 ankietowanych) to mieszkańcy pozostałych miejscowości wchodzących w skład gminy. W badanej grupie 56,8% ankietowanych stanowiły kobiety, natomiast 43,2% badanych stanowili mężczyźni. Zdecydowaną większość ankietowanych stanowiły osoby z wykształceniem wyższym lub wykształceniem średnim, w sumie 89,6% ankietowanych. Wiek osób biorących w badaniu był zróżnicowany, przy czym osoby w wieku 26-45 lat stanowiły blisko 60% próby. Natomiast większość respondentów (75,6% ankietowanych) stanowiły osoby pracujące i mieszkające w gminie od urodzenia (68,6% badanych). Wykresy opisujące najważniejsze cechy respondentów przedstawiono na trzech kolejnych wykresach kołowych.



WYKRES 4 STRUKTURA WYKSZTAŁCENIA MIESZKAŃCÓW, KTÓRZY WZIĘLI UDZIAŁ W BADANIU ANKIETOWYM



WYKRES 5 STRUKTURA WIEKU MIESZKAŃCÓW, KTÓRZY WZIĘLI UDZIAŁ W BADANIU ANKIETOWYM



WYKRES 6 STRUKTURA STATUSU ZAWODOWEGO MIESZKAŃCÓW, KTÓRZY WZIĘLI UDZIAŁ W BADANIU ANKIETOWYM

Ankietowanych poproszono o wskazanie na obszarze gminy Wschowa trzech problemów dotyczących sfery społeczno-gospodarczej, które uważają za największe. Dziesięć najczęściej występujących odpowiedzi przedstawiono w tabeli nr 6. Z odpowiedzi można wyciągnąć wnioski, iż trzy najwyższej punktowane odpowiedzi dotyczą rozwoju gospodarczego, w tym przekonaniu o małej atrakcyjności gospodarczej gminy.

Zdefiniowany problem	Odpowiedzi
Mała atrakcyjność gospodarcza	305
Niekorzystny plan zagospodarowania przestrzennego	121
Bezrobocie	112
Brak połączeń autobusowych miasto-wieś	89
Brak aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich	87
Ubóstwo	71
Demoralizacja dzieci i młodzieży	69
Uzależnienia	57
Potrzeby osób starszych	39
Pomoc w rodzinie	23

TABELA 6 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „KTÓRE Z PROBLEMÓW SFERY SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ UWAŻA PANI/ PAN ZA NAJWIĘKSZE NA OBSZARZE GMINY? PROSZĘ O WYBRANIE MAKSYMALNIE TRZECH ODPOWIEDZI, KTÓRE WEDŁUG PANA/ PANI MAJĄ NAJWIĘKSZE ZNACZENIE.”



Kolejny aspekt dotyczący życia na terenie gminy Wschowa, o który zapytano mieszkańców dotyczył największych atutów gminy. Tutaj mieszkańcy szczególnie docenili bogatą historię regionu, a także położenie, w tym miejsca do wypoczynku.

Wytypowany atut	Odpowiedzi
Obecność zabytków i historia miasta	199
Infrastruktura, np. Krajowa 12, dobre połączenie z Wrocławiem i Poznaniem	160
Położenie (pojezierze, ścieżki rowerowe, miejsca do wypoczynku)	156
Miasto powiatowe (możliwość załatwienia wielu spraw „na miejscu”)	152
Kultura (Miejska Biblioteka Publiczna, Centrum Kultury i Rekreacji, Muzeum Ziemi Wschowskiej)	109
Działania stowarzyszeń, inicjatywy społeczne	61
Obecność klubów sportowych	26
Ceny nieruchomości	26
Oferta w zakresie szkolnictwa	25

TABELA 7 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „PROSZE WSKAZAĆ MAKSYMALNIE TRZY NAJWAŻNIEJSZE ATUTY MIASTA, Z KTÓRYCH JEST PANI/ PAN NAJBARDZIEJ ZADOWOLONY.”

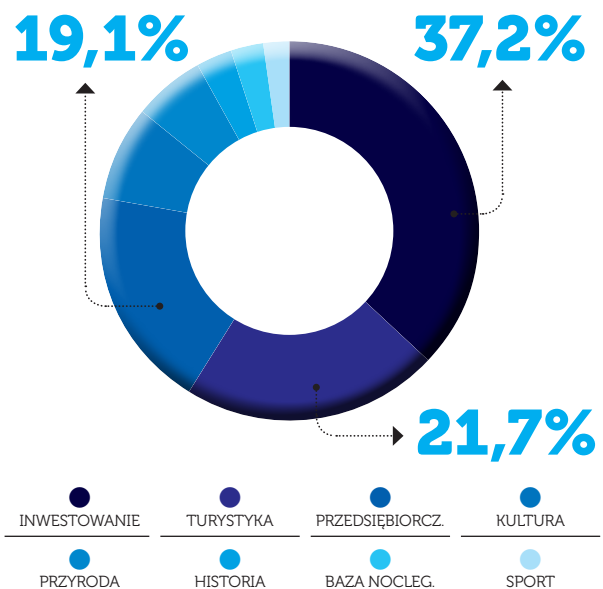
Mieszkańców poproszono także o wskazanie największych w ich opinii problemów sfery infrastrukturalno-technicznej. Tutaj także ankietowani mieli wytypować bądź podać trzy odpowiedzi. Na pierwszy plan wysunęły się trudności dotyczące infrastruktury drogowej oraz towarzyszących im ścieżek rowerowych. W sumie zostały one wymienione 441 razy.

Wytypowany atut	Odpowiedzi
Stan dróg	238
Brak ścieżek rowerowych	203
Stan budynków	121
Nieestetyczna przestrzeń publiczna	117
Stan parków	99
Chodniki	97
Połączenia komunikacyjne; brak autobusów	62
Brak kanalizacji sanitarnej	51
Stan zabytków	45
Brak oświetlenia	39

TABELA 8 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „KTÓRE Z PROBLEMÓW SFERY INFRASTRUKTURALNO-TECHNICZNEJ UWAŻA PANI/ PAN ZA NAJISTOTNIEJSZY NA OBSZARZE GMINY? PROSZE O WYBRANIE MAKSYMALNIE TRZECH ODPOWIEDZI, KTÓRE WEDŁUG PANA/ PANI MAJĄ NAJWIĘKSZE ZNACZENIE.”

W ankiecie zawarto również pytania otwarte dotyczące niezbędnych inwestycji na terenie gminy. Mieszkańcy najczęściej wskazywali budowę ścieżek rowerowych, dalszą rozbudowę systemu kanalizacyjnego, stworzenie nowych miejsc pracy oraz remont i rozbudowę istniejącej infrastruktury drogowej. Natomiast wśród odpowiedzi na pytanie „które inwestycje wykonane w ostatnich latach były według Pani/ Pana najbardziej potrzebne? Dlaczego?” najczęściej były wymieniane takie odpowiedzi jak modernizacja budynków szkół, remont sali widowiskowej oraz rewitalizację starego miasta, w tym Rynku.

Poprzez zadanie pytania na temat obszaru, który powinien zostać w przyszłości wizytówką gminy, chciano uzyskać informację na temat wizji mieszkańców odnośnie gminy. Zdecydowana większość respondentów opowiedziała się, że powinno postawić na stworzenie możliwości inwestycyjnych i przyciągnięciu inwestorów (37,2%). Na kolejnych miejscach znalazły się turystyka (21,7%) i przedsiębiorczość (19,1%). Wszystkie wyniki przedstawiono na wykresie nr 7.



WYKRES 7 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „CO PANI/ PANA ZDANIEM POWINNO BYĆ WIZYTÓWKĄ GMINY? PROSZE WYBRAĆ JEDNĄ ODPOWIEŹ.”

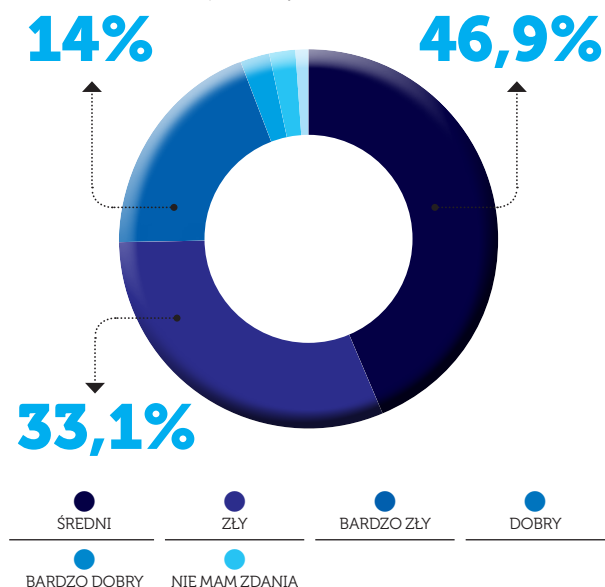


W badanej grupie **56,8% ankietowanych stanowiły kobiety**, natomiast **43,2% badanych stanowili mężczyźni**. Zdecydowaną większość ankietowanych stanowiły osoby z wykształceniem wyższym lub wykształceniem średnim, w sumie 89,6% ankietowanych.



## Interesariusze i ich oczekiwania

Na koniec poproszono mieszkańców o ocenę ogólnego stanu społeczno-gospodarczego gminy. Ponad połowa mieszkańców wybrała odpowiedzi: bardzo dobry, dobry lub średni. Te ostatnie stanowił największy udział (46,9%).

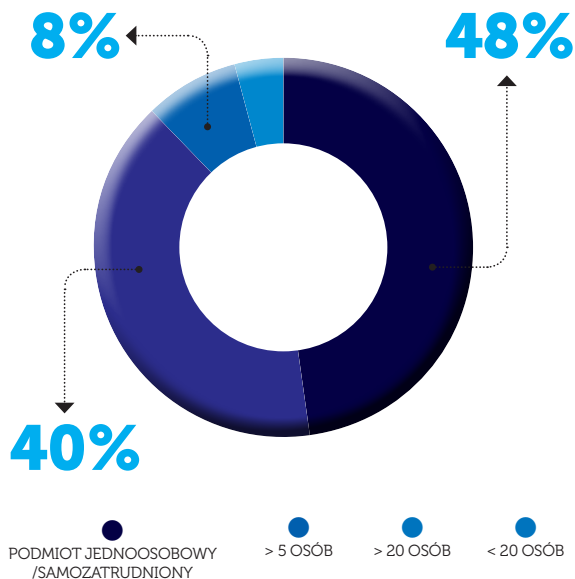


WYKRES 8 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „PROSZĘ OCENIĆ OGÓLNY STAN SPOŁECZNO-GOSPODARCZY GMINY.”

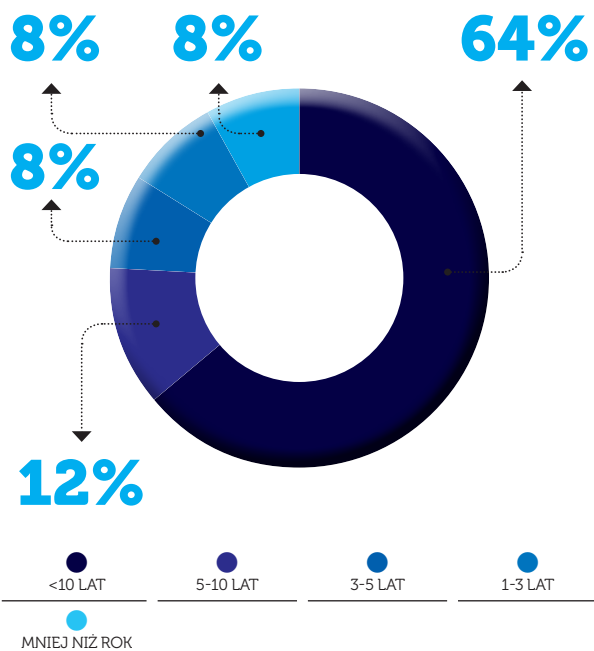
Podsumowując zebrane od mieszkańców wyniki, należy wskazać na bardzo dużą liczbę zwrotów na ankietę, która została udostępniona na stronie internetowej Urzędu Miasta i Gminy Wschowa. Ankietowani są dumni z historii swojej gminy oraz doceniają dbałość o dziedzictwo kulturowe. Z drugiej strony oczekują większych inwestycji w infrastrukturę drogową i towarzyszącą w tym w ścieżki rowerowe oraz uważają, że gmina powinna postawić na przyciąganie inwestorów i rozwój przedsiębiorczości, nie zapominając przy tym o swojej historii i miejscach do odpoczynku.

### Wyniki badania ankietowego dot. Przedsiębiorców

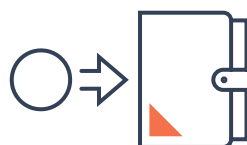
Do konsultacji w sprawie budowy nowej strategii zaproszono grono 25 przedsiębiorców posiadających swoją siedzibę głównie we Wschowie (96% badanych). Większość firm, ponieważ aż 88% stanowiły podmioty jednoosobowe lub przedsiębiorstwa zatrudniające do 5 osób, a charakter ich funkcjonowania jest stały, a nie sezonowy. Większość przedsiębiorców stanowiły firmy z dużym, ponad 10-letnim doświadczeniem (64% badanych) o oddziaływaniu daleko wychodzącym poza gminę, aż 40% z nich zadeklarowało, że ich zasięg jest na skalę europejską lub światową. Otrzymana próbka odzwierciedla charakter przedsiębiorców na terenie gminy, gdzie najwięcej zarejestrowanych działalności gospodarczych jest na terenie miasta Wschowa oraz ich rozmiar i skala działalności charakteryzuje się małą lub średnią skalą.



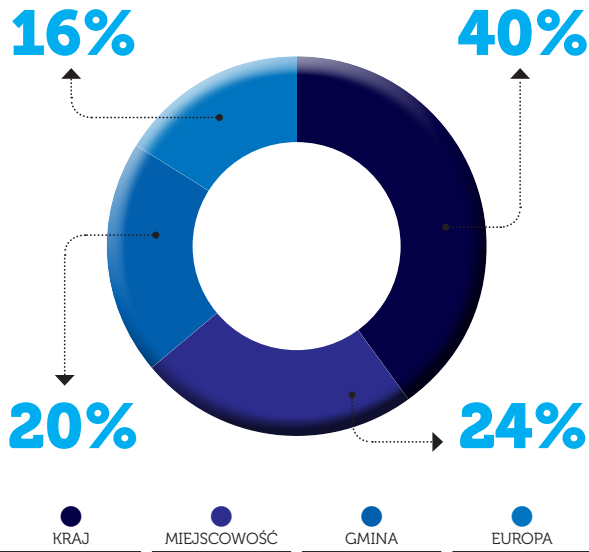
WYKRES 9 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „LICZBA ZATRUDNIONYCH OSÓB.”



WYKRES 10 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „JAK DŁUGO PROWADZI PAN/PANI DZIAŁALNOŚĆ NA TERENIE MIASTA/GMINY WSCHOWA?”



W ramach pytania otwartego zapytano ankietowanych o to jakiego rodzaju wsparcia oczekują przedsiębiorcy od Urzędu Miasta i Gminy lub instytucji wspierających biznes. Najczęściej pojawiającymi się zagadnieniami było **wsparcie przedsiębiorców w pozyskaniu funduszy unijnych**.



WYKRES 11 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „ZASIĘG ODDZIAŁYWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA.”

W dalszej części ankiety zapytano przedsiębiorców o największe problemy sfery społeczno-gospodarcze na obszarze gminy. Najczęściej wskazywane trudności zaprezentowano na wykresie poniżej. Większość z tych trudności to koszty ubezpieczenia społecznego czy niekorzystne zmiany demograficzne. Mają one charakter makroekonomiczny i gmina ma na nie mocno ograniczony wpływ, lecz są i takie, na które ma ona bezpośredni wpływ, np. czas procedur administracyjnych (tych, które są po stronie gminy).

Koszty pracy (ubezpieczenia: społeczne, zdrowotne)	Czas procedur administracyjnych	Niekorzystne zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństw)	Niski poziom wykształcenia potencjalnych pracowników
	Niedostateczny system instytucji wsparcia przedsiębiorczości	Rozbudowana biurokracja	Duża konkurencja w branży przedsiębiorstw...

WYKRES 12 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „KTÓRE Z PROBLEMÓW SFERY SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ UWAŻA PAN/PANI ZA NAJWIĘKSZY NA OBSZARZE GMINY? PROSZĘ O WYBRANIE TRZECH ODPOWIEDZI, KTÓRE WEDŁUG PANA/PANI MAJĄ NAJWIĘKSZE ZNACZENIE.”

Przedsiębiorcy widzą największą szansę w rozwoju przedsiębiorczości na terenie gminy w możliwości otrzymania wsparcia w ramach funduszy unijnych, wsparcia instytucjonalnego oraz rozwoju infrastruktury technicznej obszaru. Wyniki zaprezentowano na wykresie poniżej, gdzie powierzchnia prostokąta mówi o udziale danej odpowiedzi w całości.

Wsparcie przedsiębiorców w ramach funduszy unijnych	Wsparcie instytucjonalne	Położenie geograficzne	Łatwiejszy dostęp do finansowania zewnętrznego
	Rozwój infrastruktury technicznej obszaru	Duża liczba NGO wspierających aktywność gospodarczą	Potencjał lokalnych zasobów

WYKRES 13 ODPOWIEDZI NA PYTANIE „SZANSE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA OBSZARZE GMINY (MOŻNA WSKAZAĆ WIĘCEJ NIŻ JEDNĄ ODPOWIEDŹ).”

W ramach pytania otwartego zapytano ankietowanych o to jakiego rodzaju wsparcia oczekują przedsiębiorcy od Urzędu Miasta i Gminy lub instytucji wspierających biznes. Najczęściej pojawiającymi się zagadnieniami było wsparcie przedsiębiorców w pozyskaniu funduszy unijnych, m.in. poprzez organizowanie szkoleń. Innym często pojawiającym się tematem była potrzeba wsparcia młodych pracowników w możliwości rozwoju ich karier zawodowych.

Podsumowując, ankiety i wywiady przeprowadzone z przedsiębiorcami, wskazały dużo problemów, które posiadają zakres makroekonomiczny i rolę Urzędu Miasta i Gminy może być wsparcie w ich przewyciężaniu. Dużo większą rolę Urząd może odegrać przy wspieraniu przedsiębiorców w wykorzystywaniu nadążających się szans, w tym np. w postaci możliwości pozyskania dodatkowych środków na rozwój biznesu. Z tego powodu tak bardzo ważnym zagadnieniem staje się odpowiedni dostęp do informacji dotyczących możliwości pozyskania dofinansowania ze środków unijnych oraz szkolenia na temat jak o nie aplikować.



Do konsultacji w sprawie budowy nowej strategii zaproszono grono **25 przedsiębiorców** posiadających swoją siedzibę głównie we Wschowie (96% badanych). Większość firm, ponieważ aż 88% stanowiły podmioty jednoosobowe lub przedsiębiorstwa zatrudniające do 5 osób, a charakter ich funkcjonowania jest stały, a nie sezonowy.



# Analiza SWOT

Analiza SWOT uważana jest za kompleksową metodę służącą do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Najlepiej jej istotę oddaje sama nazwa, która pochodzi od pierwszych liter analizowanych czynników: S (strengths) – silne strony, W (weaknesses) – słabe strony, O (opportunities) – szanse oraz T (threats) – zagrożenia. Strategia powinna koncentrować się na wzmacnianiu mocnych stron oraz wykorzystaniu szans rozwojowych, jednocześnie powinna zawierać rozwiązania niwelujące słabe strony oraz przeciwdziałające zagrożeniom. Cztery grupy czynników, które wchodzi w skład analizy można zdefiniować następująco:

- „**SILNE STRONY**” – uwarunkowania, które stanowią silne strony gminy i które należy wykorzystać sprzyjając będą jej rozwojowi,
- „**SŁABE STRONY**” – uwarunkowania, które stanowią słabe strony gminy i które utrudniają jej rozwój,
- „**SZANSE**” – sprzyjające rozwojowi uwarunkowania zewnętrzne, które nie są bezpośrednio zależne od gminy,
- „**ZAGROŻENIA**” – uwarunkowania zewnętrzne, które także nie są bezpośrednio zależne od gminy, ale które mogą stanowić zagrożenie dla jej rozwoju.

		Charakter oddziaływania czynnika	
		POZYTYWNY	NEGATYWNY
MIEJSCE WYSTĘPOWANIA CZYNNIKA	wewnętrzne	<b>S</b> SILNE STRONY	<b>W</b> SŁABE STRONY
	zewnętrzne	<b>O</b> SZANSE	<b>T</b> ZAGROŻENIA

RYSUNEK 6 SCHEMAT ANALIZY SWOT, ŹRÓDŁO: DZIEMIANOWICZ W., SZMIGIEL-RAWSKA K., NOWICKA P., DĄBROWSKA A., PLANOWANIE STRATEGICZNE. PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ, MINISTERSTWO ROZWOJU REGIONALNEGO, WARSZAWA 2012, S. 105

## SILNE STRONY

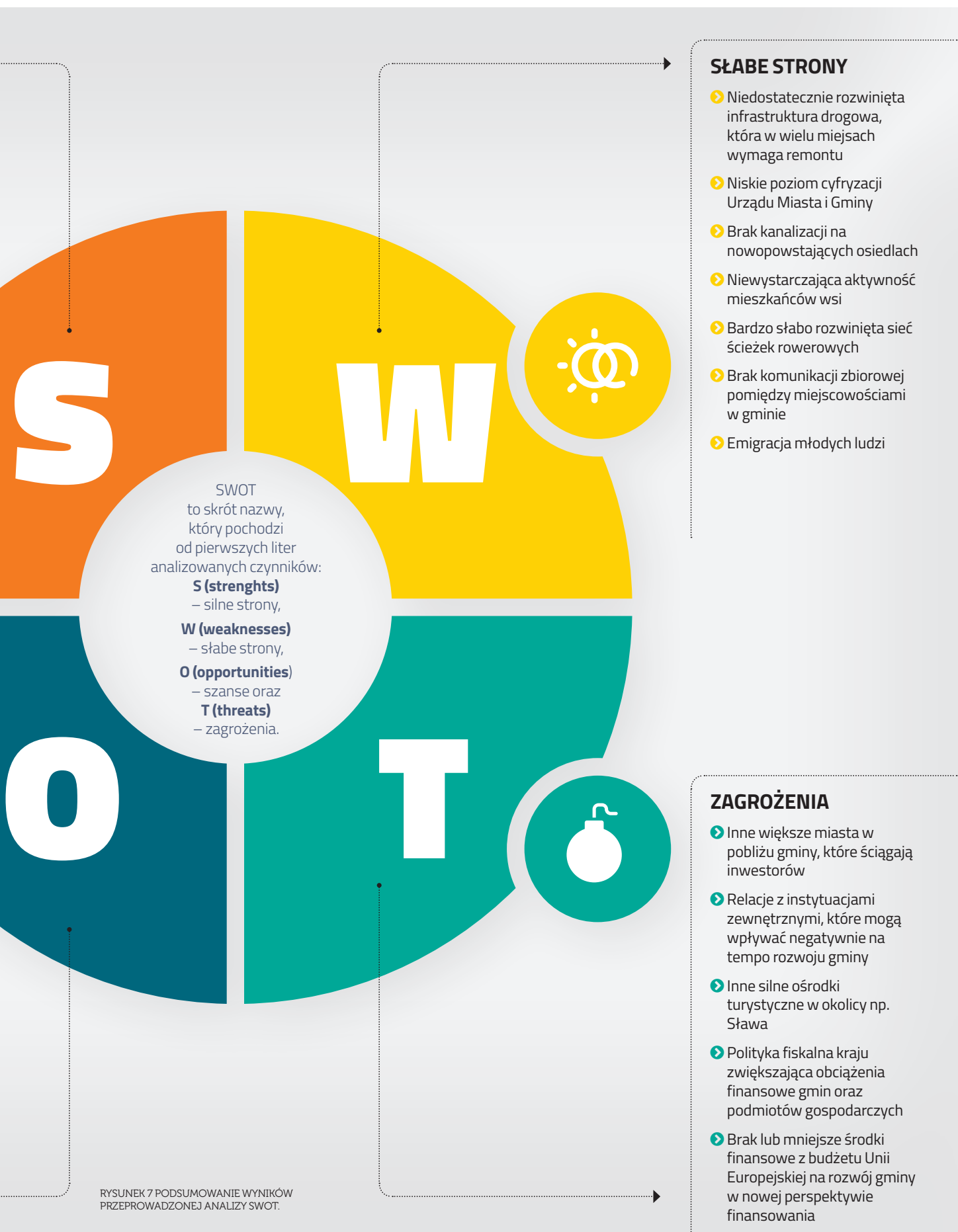
- Prężna działalność Biblioteki Miasta i Gminy oraz Centrum Kultury i Rekreacji
- Wysokie zaangażowanie pracowników Urzędu Miasta i Gminy
- Miasto powiatowe
- Możliwość zwiększenia dostawy mediów (woda, energia elektryczna) w przypadku dużych inwestycji
- Liczne zabytki, bogate dziedzictwo kulturowe, wartościowe opracowania i publikacje o historii i zabytkach ziemi wschowskiej.
- Tereny rekreacyjne przy jeziorach Lgińsko Duże i Lgińsko Małe.
- Wiele wydarzeń kulturalnych organizowanych na terenie gminy

## SZANSE

- Położenie geograficzne oraz komunikacyjne na pograniczu trzech województw
- Rozwój mieszkalnictwa: gmina ma obszary pod budowę bazy noclegowej
- Plany zagospodarowania przestrzennego: Tereny pod usługi i przemysł
- Promocja i zwiększenie zainteresowania inwestorów zewnętrznych
- Zwiększenie atrakcyjności kulturalno-turystycznej dla wczasowiczów oraz mieszkańców sąsiednich powiatów.



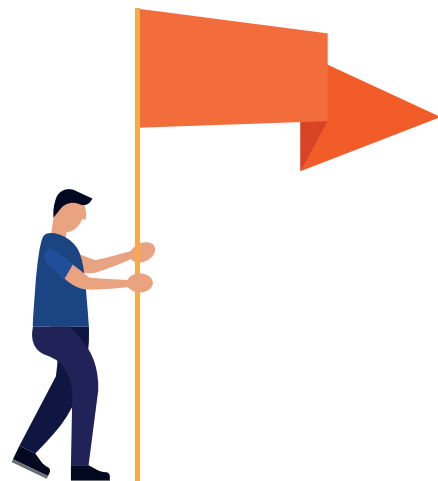




RYСУNEK 7 PODSUMOWANIE WYNIKÓW PRZEPROWADZONEJ ANALIZY SWOT.



# Wizja, Misja i priorytety rozwoju



## Definicje

Wizja organizacji/institucji stanowi jej pożądaną stan w przyszłości. Może wyrażać marzenia, które chce się spełnić lub przedstawiać cel, do którego będzie starało się dążyć. Wizja powinna być z jednej strony ambitna, ale z drugiej strony powinna być też realna do osiągnięcia. Natomiast misja organizacji/institucji odpowiada na pytanie „po co istniejemy?” oraz zawiera w sobie manifest najważniejszych celów organizacji/institucji. Misja jest pojęciem konkretniejszym od wizji. Zawiera zdecydowanie więcej szczegółów, które po dalszym rozbudowaniu i skonkretyzowaniu będą tworzyć strategię.

Biorąc pod uwagę obszar funkcjonowania Urzędu Miasta i Gminy Wschowa, a także mając na uwadze potrzeby całej gminy, zespół projektowy pod przywództwem burmistrza Konrada Antkowiaka zdecydował o stworzeniu osobnej wizji i misji dla samego Urzędu jak i całej gminy. Podział taki pozwoli skupić się Urzędowi na mieszkańcach oraz doskonaleniu procesów wewnętrznych, utrzymując jednocześnie koncentrację na całym obszarze gminy i jej sołectwach.

## Wizja Miasta i Gminy Wschowa

Miasto i Gmina Wschowa wykorzystując technologie z obszaru SmartCity, buduje gminę innowacyjną, przyjazną mieszkańcom, przedsiębiorcom oraz środowisku naturalnemu i atrakcyjną dla turystów, a także otwartą na inwestorów. Nowoczesne technologie wspierają wszelkie formy aktywności miasta i gminy wykorzystując potencjał kulturowy, gospodarczy, środowiskowy i historyczny.



Wizja organizacji/institucji stanowi jej pożądaną stan w przyszłości. Może wyrażać marzenia, które chcemy spełnić lub przedstawiać cel, do którego będzie starało się dążyć.

## Misja Miasta i Gminy Wschowa

Zapewnienie zrównoważonego rozwoju, dbanie o lokalną społeczność i środowisko, a także zabezpieczenie miejsc dla rozwoju gospodarczego oraz odpoczynku. Bycie miastem i gminą przyjazną do życia, pracy i realizacji marzeń.



**Wizja Urzędu Miasta i Gminy**

Urząd Miasta i Gminy we Wschowie będzie nowoczesnym, przyjaznym obywatelom oraz darzonym zaufaniem społecznym urzędem, realizującym zadania wynikające z obowiązujących przepisów prawa. Założenia te będą realizowane w oparciu o fundamentalne elementy działania nowoczesnej administracji, wśród których wymienić należy wykwalifikowaną kadrę, wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych oraz efektywne metody organizacji i zarządzania.

**Misja Urzędu Miasta i Gminy**

Sprawnie i skutecznie identyfikować potrzeby lokalnej społeczności i poprzez dobrze zorganizowany urząd, wychodzić naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców w rozwiązywaniu ich codziennych spraw.

**Priorytety rozwoju**

Bazując na dostępnych analizach oraz wynikach badań ankietowych i wywiadach, zespół projektowy sformułował cztery główne priorytety rozwoju gminy, którymi są:

	<b>E-URZĄD</b> Nowoczesna i przyjazna Obywatelom administracja
	<b>BIZNES</b> Magnes dla biznesu
	<b>TURYSTYKA I KULTURA</b> Zapewnienie warunków do rozwoju oferty turystycznej i kulturalnej
	<b>SMARTCITY</b> Stworzenie dobrych warunków do mieszkania, w tym implementacja rozwiązań SmartCity

RYСУNEK 8 GŁÓWNE PRIORYTETY STRATEGICZNE URZĘDU MIASTA ORAZ GMINY WSCHOWA

W celu usprawnienia komunikacji każdy z czterech priorytetów rozwoju otrzymał krótką, łatwo zapadającą w pamięć nazwę, jak i dłuższy opis dokładniej wyjaśniających jakie inicjatywy zostały w nich zawarte.

	Pełna nazwa priorytetu	Szczegółowy opis
e-Urząd	Nowoczesna i przyjazna Obywatelom administracja	Wschowski Ratusz jest obiektem bez barier architektonicznych, dostępnym dla wszystkich. Ze swoimi mieszkańcami i potencjalnymi inwestorami skutecznie kontaktuje się za pomocą kanałów elektronicznych. Poprzez ciągłe doskonalenie kultury organizacyjnej, kompetencji pracowników oraz wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych Urząd stale podnosi satysfakcje wszystkich najważniejszych grup interesariuszy.
Biznes	Magnes dla biznesu	Urząd wspierający tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, dysponujący dobrze zorganizowanym zespołem, chętnym do pomocy każdemu przedsiębiorcy. Gmina dążąca do wzrostu atrakcyjności ofert inwestycyjnych oraz efektywnej współpracy na płaszczyźnie administracji samorządowej i państwowej.
Turystyka i kultura	Zapewnienie warunków do rozwoju oferty turystycznej i kulturalnej	Gmina Wschowa posiada atrakcyjną bazę turystyczną oraz bogatą ofertę kulturalną. Jesteśmy rozpoznawalni jako gmina szerząca kulturę oraz wspierająca inicjatywy społeczne, dająca możliwość rozwoju zarówno jednostek, jak i grup. Dostrzegamy potrzeby i podejmujemy działania podążając za zmieniającymi się trendami. Stale udoskonalamy infrastrukturę służącą turystom oraz mieszkańcom.
SmartCity	Stworzenie dobrych warunków do mieszkania, w tym implementacja rozwiązań SmartCity	Gmina Wschowa jest bezpiecznym i przyjaznym miejscem do życia. Posiada i rozwija nowoczesną infrastrukturę techniczną i drogową uwzględniając potrzeby mieszkańców. Jesteśmy gminą wdrażającą nowoczesne rozwiązania SmartCity mające na celu ułatwienie życia mieszkańcom. Stworzyliśmy atrakcyjną przestrzeń publiczną dla mieszkańców zarówno miasta, jak i wsi. Aktywnie uczestniczymy w integracji społeczności lokalnej.

TABELA 9 ZDEFINIOWANE I OPISANE GŁÓWNE PRIORYTETY STRATEGICZNE URZĘDU MIASTA I GMINY WSCHOWA



# Cele i projekty strategiczne



## Planowanie strategiczne

Na rysunku poniżej zaprezentowano ideę planowania strategicznego, która jest sformalizowanym procesem tworzenia długofalowej taktyki ukierunkowanej na określanie i realizację celów organizacji. Zazwyczaj opracowywane są na okres dłuższy niż 5 lat, gdzie wychodząc od misji i wizji przechodzi się do celów strategicznych, które następnie przekłada się na konkretne zadania, którymi wypadku niniejszej strategii są projekty strategiczne.

**WIZJA** ➤ **MISJA** ➤ **PRIORYTETY ROZWOJU** ➤  
**CELE STRATEGICZNE** ➤ **PROJEKTY STRATEGICZNE** ©

RYСУNEK 9 PROCES PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

## Mapa strategii

W wyniku przeprowadzonych analiz oraz na podstawie zebranych informacji, sformułowano wizję, misję oraz cztery priorytety rozwoju. Dla każdego ze zdefiniowanych priorytetów określono cele strategiczne, które w ich zakresie postanowiono osiągnąć. Wszystkie zostały zaprezentowane w tabeli nr 10. Ich realizacja będzie odbywać się poprzez zaplanowane i przyporządkowane do nich projekty strategiczne. Zespół projektowy uwzględniając głos kluczowych interesariuszy, zdefiniował osiemnaście projektów, które będą w sumie realizować wszystkie trzynaście celów. Na dzień publikacji dokumentu każdy z projektów posiada zaplanowane działania, harmonogram, swojego kierownika oraz zespół odpowiedzialny za jego realizację. Dodatkowo każdy z projektów posiada listę produktów, które będą jego efektem wraz ze zdefiniowanymi miernikami sukcesu. Wszystkie te elementy, tj. wizja, misja, priorytety strategiczne, cele strategiczne oraz projekty tworzą „Mapę strategii”, która jest dla organizacji swoistym kompasem.



	Pełna nazwa priorytetu	Szczegółowy opis	Cele strategiczne	Projekty
e-Urząd	Nowoczesna i przyjazna Obywatelom administracja	Wschowski Ratusz jest obiektem bez barier architektonicznych, dostępnym dla wszystkich. Ze swoimi mieszkańcami i potencjalnymi inwestorami skutecznie kontaktuje się za pomocą kanałów elektronicznych. Poprzez ciągłe doskonalenie kultury organizacyjnej, kompetencji pracowników oraz wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych Urząd stale podnosi satysfakcję wszystkich najważniejszych grup interesariuszy.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój kompetencji pracowników.</li> <li>2. Wdrożenie systemów informatycznych.</li> <li>3. Dostosowanie budynku ratusza dla wszystkich Interessantów.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Profesjonalny Urzędnik: szkolenia dla pracowników Urzędu Miasta i Gminy Wschowa</li> <li>1.2 Opisanie procesów UMiG Wschowa</li> <li>1.3 Ukończenie wdrożenia EZD</li> <li>2.1 Profesjonalna serwerownia - serce sieci komputerowej.</li> <li>3.1 Centralizacja usług publicznych gminy Wschowa.</li> </ol>
Biznes	Magnes dla biznesu	Urząd wspierający tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, dysponujący dobrze zorganizowanym zespołem chętnym do pomocy każdemu przedsiębiorcy. Gmina dążąca do wzrostu atrakcyjności ofert inwestycyjnych oraz efektywnej współpracy na płaszczyźnie administracji samorządowej i państwowej.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzrost satysfakcji przedsiębiorców.</li> <li>2. Zwiększenie liczby przedsiębiorców na terenie gminy Wschowa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Uruchomienie mobilnej platformy komunikacyjnej dla przedsiębiorców, turystów, mieszkańców.</li> <li>1.2. Przygotowanie i wdrożenie standardów obsługi inwestora / przedsiębiorcy.</li> <li>2.1. Opracowanie gminnej oferty inwestycyjnej</li> </ol>
Turystyka i kultura	Zapewnienie warunków do rozwoju oferty turystycznej i kulturalnej	Gmina Wschowa posiada atrakcyjną bazę turystyczną oraz bogatą ofertę kulturalną. Jesteśmy rozpoznawalni jako gmina szerząca kulturę oraz wspierająca inicjatywy społeczne, dająca możliwość rozwoju zarówno jednostek jak i grup. Dostrzegamy potrzeby i podejmujemy działania podążając za zmieniającymi się trendami. Stale udoskonalamy infrastrukturę służącą turystom oraz mieszkańcom.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podniesienie atrakcyjności turystycznej miejscowości Lgiń.</li> <li>2. Zielone Płuca Wschowy.</li> <li>3. Budowa ścieżek rowerowych łączących Wschowę z gminami ościennymi wraz z małą architekturą i osprzętem.</li> <li>4. Podniesienie atrakcyjności kulturalnej i turystycznej miasta Wschowy.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Program dla Lginia</li> <li>2.1 Rewitalizacja terenów zielonych we Wschowie: Park Wolsztyński, parki nad stawami, fosa wraz z rozszerzeniem funkcjonalności o strefy dla rodzin oraz strefy aktywności sportowej.</li> <li>3.1 Stworzenie koncepcji budowy ścieżek rowerowych łączących Wschowę z gminami ościennymi wraz z małą architekturą i zastosowaniem rozwiązań SmartCity</li> <li>4.1 Budowa i modernizacja infrastruktury sportowej m.in. basenu, stadionu miejskiego z bazą lekkoatletyczną.</li> <li>4.2 Otwarcie obiektów zabytkowych dla zwiedzających</li> </ol>
SmartCity	Stworzenie dobrych warunków do mieszkania, w tym implementacja rozwiązań SmartCity	Gmina Wschowa jest bezpiecznym i przyjaznym miejscem do życia. Posiada i rozwija nowoczesną infrastrukturę techniczną i drogową uwzględniając potrzeby mieszkańców. Jesteśmy gminą wdrażającą nowoczesne rozwiązania SmartCity mające na celu ułatwienie życia mieszkańcom. Stworzyliśmy atrakcyjną przestrzeń publiczną dla mieszkańców zarówno miasta jak i wsi. Aktywnie uczestniczymy w integracji społeczności lokalnej.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój infrastruktury drogowej na terenie gminy Wschowa.</li> <li>2. Rozwój sieci kanalizacji wodociągowej, sanitarnej i deszczowej na terenie gmin Wschowa.</li> <li>3. Wschowa miastem przyjaznym dla mieszkańców.</li> <li>4. Wschowa otwarta na potrzeby zarówno młodych jak i seniorów.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Budowa / modernizacja dróg i ścieżek rowerowych wraz z infrastrukturą techniczną w tym SmartCity na terenie Gminy Wschowa</li> <li>2.1 Budowa sieci kanalizacyjnej w Tylewicach</li> <li>3.1 Uporządkowanie małej architektury w mieście poprzez połączenie historii i nowoczesności</li> <li>3.2 Aktywne sołectwa</li> <li>4.1 Senior ma głos - otwarcie się na potrzeby seniorów.</li> </ol>

TABELA 10. MAPA STRATEGII ZAWIERAJĄCA ZESTAWIENIE PRIORYTETÓW, CELÓW STRATEGICZNYCH I PROJEKTÓW, KTÓRE BĘDĄ JE REALIZOWAĆ



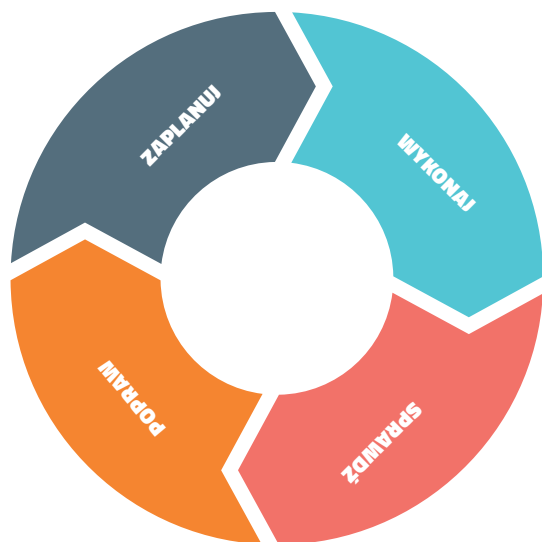
### MONITORING I KALIBRACJA

Istotnym elementem realizacji każdej strategii jest systematyczne monitorowanie tego procesu. Działania te powinny dotyczyć oceny postępu realizacji kluczowych działań strategii w poszczególnych obszarach współpracy oraz stopnia osiągnięcia celów szczegółowych i strategicznych. W celu uzyskania właściwej kontroli nad tym procesem i weryfikacji postępów, wprowadzono zasady stałego, okresowego monitoringu, którego celem jest uzyskanie ustalonych wcześniej mierników osiągnięcia założonych celów.

#### Wdrożonymi instrumentami monitoringu strategii są:

- comiesięczne spotkania z kierownikami projektów w celu raportowania zaawansowania projektów oraz zgłaszania ryzyka, które może się zmaterializować w najbliższym czasie,
- coroczne spotkania kadry zarządzającej oraz kierowników projektów w celu przeglądu efektów projektów, ich zakończenia, a także uruchomienia nowych.

Proces zarządzania strategicznego został zaplanowany w taki sposób, aby umożliwiać szybką reakcję na zmieniające się otoczenia, w tym celu monitoring realizacji projektów strategicznych odbywa się w cyklu rocznym, gdzie część projektów jest zamykanych, a część uruchamianych w celu minimalizacji zagrożeń lub wykorzystaniu nadążających się szans. Wszystkie projekty są przeglądane zgodnie z cyklem Deminga, dzięki czemu organizacja podlega procesowi ciągłej, systematycznej poprawy.



RYSUNEK 10 SCHEMAT ILUSTRUJĄCY PODSTAWOWĄ ZASADĘ CIĄGŁEGO ULEPSZANIA, STWORZONĄ PRZEZ WILLIAMA EDWARDA DEMINGA, AMERYKAŃSKIEGO SPECJALISTĘ STATYSTYKA.

### Finansowanie

Przed gminą stoi bardzo duże wyzwanie pozyskania i zabezpieczenia środków finansowych, które przeznaczone zostaną na realizację zamierzonych i zaplanowanych działań. Finansowanie rozwoju gminy Wschowa tylko w pewnym stopniu zależy od samorządu miasta, ponieważ miasto ma ograniczone narzędzia do bezpośredniego wsparcia podmiotów gospodarczych, jednak poprzez kształtowanie przestrzeni, infrastruktury,

rozwój zasobów ludzkich i zapewnienie bezpieczeństwa w sferze społecznej tworzy warunki do rozwoju gospodarczego, przyciągania inwestorów i pobudzania przedsiębiorczości mieszkańców. W celu zapewnienia zaplanowanego tempa wzrostu będzie konieczność korzystania ze standardowych instrumentów finansowania, którymi są budżet miasta, krajowe i zagraniczne środki finansowe oraz komercyjne instrumenty finansowe, ale także współfinansowanie największych przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, gdzie partnerstwo publiczno-prywatne stanowi formę finansowania wydatków majątkowych (szczególnie infrastrukturalnych) przez długoterminowe zaangażowanie kapitału prywatnego. W celu uniknięcia zbytniego zadłużenia gminy, montaż finansowy z wykorzystaniem kapitału prywatnego, oprócz środków bezzwrotnych może stać się istotnym narzędziem przyspieszenia gminy.

Najważniejsze kierunki podejmowanych działań w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu finansowania: intensyfikacja dochodów z budżetu miasta, pozyskiwanie środków bezzwrotnych, krajowe środki finansowe, komercyjne instrumenty finansowe, kredyty z instytucji międzynarodowych np. Europejskiego Banku Inwestycyjnego, partnerstwo publiczno-prawne np. przy budowie nowej oczyszczalni ścieków.

Stale rosnąca liczba zadań własnych sprawia, że niejednokrotnie budżet Miasta i Gminy Wschowa nie wystarcza na realizację wszystkich zakładanych inwestycji. Koniecznością staje się zatem sięgnięcie po zewnętrzne źródła finansowania, co z pewnością przyspieszy gospodarczy i społeczny rozwój gminy Wschowa.

### RYZYKA

Należy podkreślić, iż realizacja wszystkich celów strategii uzależniona jest od różnorodnych czynników. Na jej kształt i realizację wpływają zmieniające się w czasie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Są to tzw. czynniki ryzyka. Z uwagi na ich charakter mogą stanowić zarówno szansę i pomoc w osiągnięciu celów, jak i barierę, co powoduje utrudnienia w realizowaniu celów.

Istotną rolę w procesie planowania strategicznego dogrywa zarządzanie ryzykiem. Jego uwzględnienie wpływa w znaczący sposób na ograniczenie występowania liczby sytuacji nieprzewidywalnych, które postrzegać należy jako barierę w osiągnięciu celów.

Zarządzanie ryzykiem umożliwia podejmowanie odpowiednich działań ze stosownym wyprzedzeniem. Działania te umożliwiają wdrożenie pewnych mechanizmów, których celem jest ograniczenie wystąpienia ryzyka, a także jego wpływu na przebieg realizowanych zadań. W tym celu konieczna jest nieustanna obserwacja i analiza zdarzeń oraz faktów, jakie postrzegane są jako czynniki ryzyka. Wśród tych czynników należy wymienić zarówno czynniki występujące w samym





Urzędzie Gminy i Miasta Wschowa, jak i w jego otoczeniu. Ma to związek zarówno z zidentyfikowanymi czynnikami ryzyka, jak i nowymi zagrożeniami, które mogą wystąpić.

**Na podstawie zebranej wiedzy dokonano identyfikacji i opisu ryzyk, wskazano, iż najważniejszymi są:**

- trudności z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry pracowniczej wynikające z niższej konkurencyjności ofert pracy (w stosunku do sektora prywatnego), powodujące problemy z zapewnieniem pracowników wykonujących działania realizujące cele strategiczne, czego skutkiem może być opóźnienie w realizacji strategii/ ograniczenie skuteczności realizowanych działań,
- zmiany w przepisach prawa powodujące nałożenie nowych/ dodatkowych obowiązków na wschowski samorząd, czego skutkiem może być ograniczenie (organizacyjne, finansowe) możliwości realizacji strategii,
- zmiana koniunktury gospodarczej powodująca m.in. ograniczenie dochodów,
- nierzetelne wykonywanie zadań przez wykonawców zamówień publicznych, może powodować opóźnienia w realizacji strategii, ograniczać efekty wdrażanych działań lub budzić niezadowolenie ich odbiorców,
- znaczące zmniejszenie możliwości uzyskania środków unijnych na realizację inwestycji.
- brak chętnych do realizowania projektów w ramach Partnerstwa Publiczno-Prawnego
- niewystarczające kompetencje pracowników samorządowych do wdrażania projektów strategicznych, szczególnie tych związanych z projektami informatycznymi mogą skutkować mniejszą skutecznością realizacji strategii
- niedostateczny poziom współpracy w zakresie działań projektowych pomiędzy strukturami wewnętrznymi Urzędu, może zmniejszać efektywność prowadzonych działań w ramach strategii
- niedostateczna komunikacja oraz brak zrozumienia wprowadzenia niezbędnych zmian wśród mieszkańców oraz radnych, może spowodować zablokowaniem pewnych inicjatyw, a tym samym brak możliwości realizacji wszystkich projektów strategicznych
- w wyniku niezamierzonych błędów, może nastąpić niewłaściwe przygotowanie inwestycji realizujących cele strategii, może skutkować to opóźnieniem w jej wdrażaniu
- ze względu na opór pracowników Urzędu do wprowadzania zmian w sposobie jego funkcjonowania i realizowanych przez niego zadaniach, mogą nastąpić opóźnienia w pełnym uruchomieniu systemu realizacji i monitoringu strategii, co mogłoby wpłynąć na niezrealizowanie pełnego jej zakresu

## PODSUMOWANIE

Strategia Miasta i Gminy Wschowa oraz Urzędu Miasta i Gminy Wschowa na lata 2020–2027 stanowi generalny i najważniejszy plan długofalowego działania władz gminy, a także wszystkich jednostek i podmiotów, którym zależy na rozwoju gminy i pragną poprzez swoje działania zmniejszyć liczbę i oddziaływanie zagrożeń wynikających ze zmieniającego się otoczenia gminy, a także chcą wykorzystać szanse jakie posiada gmina.

Celem gminy oraz opracowanej strategii jest trwały rozwój gminy opierający się na zrównoważonym rozwoju. Należy podkreślić, iż wśród licznych zalet utworzenia strategii jest możliwość dotarcia do korzystnych funduszy strukturalnych. Wspólnota Europejska poprzez przyznawane środki unijne umożliwi rozwój jednostek samorządu terytorialnego. Unia Europejska wymaga jednak od samorządów gminnych przedstawienia opracowanej strategii, którą postrzega jako element planowania przedsięwzięć ubiegającej się o wsparcie finansowej jednostki. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż strategia wykorzystywana może być również podczas prób nawiązania współpracy międzynarodowej.

Strategia jest również pomocna w opracowywaniu planów przedsięwzięć inwestycyjnych, wpływa na wzrost konkurencyjności w stosunku do potencjalnych inwestorów, jest promocją wewnętrzną i zewnętrzną gminy. Innym niewątpliwie bardzo ważnym narzędziem całego procesu planowania strategicznego jest angażowanie załogi w proces transformacyjny, który ma na celu polepszenie warunków do życia na terenie gminy oraz doskonalenie samego Urzędu Miasta i Gminy Wschowa. Wszystkie te cele będą realizowane przez wypracowane cztery perspektywy rozwoju oraz 22 projekty strategiczne.

Należy podkreślić, że głównym zadaniem władz samorządowych, jest ukształtowanie takiego wizerunku gminy, który będzie atrakcyjny dla rozwoju gospodarczego, miejsca zamieszkania, spędzania czasu wolego oraz rozwoju turystyki i rekreacji. Wszystkie powyższe zadania przełożą się na większą integrację mieszkańców z miejscem zamieszkania i budowę społeczeństwa obywatelskiego. Wyznaczenie priorytetów pozwoli lokalnym władzom, a także innym instytucjom odpowiedzialnym za rozwój gminy, odpowiednio skoordynować zaplanowane do realizacji zadania. W podejmowaniu różnego rodzaju projektów ma pomóc opracowana strategia rozwoju gminy, która zawiera harmonogram przyszłych zadań. Mają one przyczynić się do osiągnięcia przez gminę stawianych sobie celów szczegółowych, a przez nie – celów głównych oraz Wizji. Cały proces został zaprojektowany w taki sposób, aby strategia mogła odpowiadać na szybko zmieniające się otoczenie poprzez stały monitoring jej realizacji oraz coroczny proces kalibracji.



#### INFORMACJE KONTAKTOWE

Jeżeli po zapoznaniu się z dokumentem nowej strategii chciałbyś podzielić się swoimi spostrzeżeniami na temat niniejszego dokumentu lub uzyskać dodatkowe informacje zapraszamy do kontaktu. Jesteśmy bardzo ciekawi Twojej opinii oraz sugestii



#### Aleksander Ziemek

SPECJALISTA DS. MEDIÓW

Tel. 65 540 86 95

[aleksander.ziemek@wschowa.pl](mailto:aleksander.ziemek@wschowa.pl)



#### Agnieszka Tomczak

REFERAT ROZWOJU

Tel. 65 540 86 66

[agnieszka.tomczak@wschowa.pl](mailto:agnieszka.tomczak@wschowa.pl)



#### URZĄD MIASTA I GMINY WSCHOWA

ul. Rynek 1

67-400 Wschowa

Tel. 65 540 86 00

Faks 65 540 13 40

[www.wschowa.pl/](http://www.wschowa.pl/)