METIS GROUP

Strategia rozwoju Gminy Mieścisko na lata 2015-2020.

Autor:
Marek Bogumił Krzymiński
Właściciel METIS GROUP

METIS GROUP
ul. Darłowska 5
60–452 Poznań

NIP 781–176–37–93
Regon 301312100
ALIOR BANK 10 2490 0005 0000 4500 5071 0537

info@metisgroup.pl
www.metisgroup.pl

Spis treści:

Nr.	Wyszczególnione	Numer
	Wprowadzenie	3
1.	Lista osób biorących udział w spotkaniach i pracach nad przygotowaniem Strategii rozwoju	4
2.	Gmina Mieścisko	6
3.	Metodologia opracowania strategii rozwoju	7
4.	Analiza strategiczna	9
5.	Analiza makroekonomiczna	17
5.1.	Uwarunkowania polityczne	13
5.2.	Uwarunkowania ekonomiczne	19
5.3.	Uwarunkowania społeczne	22
5.4.	Uwarunkowania technologiczne	28
6.	Analiza konkurencyjna	31
7.	Analiza konkurencyjności Gminy Mieścisko	33
8.	Analiza organizacyjna Urzędu Gminy	43
9.	Konsultacje społeczne	46
10.	SWOT	48
11.	Pozycja strategiczna Gminy Mieścisko	53
12.	Realizacja strategii rozwoju Gminy Mieścisko	58
13.	Wizja Gminy Mieścisko- Nowoczesnej Gminy.	59
14.	Cele strategiczne	61
15.	Krytyczne czynniki sukcesu	66
16.	Realizacja strategii model Balanced Scorecard	67
16.1.	Perspektywa rozwoju Gminy Mieścisko	68
16.2.	Perspektywa procesów administracyjnych Gminy Mieścisko	71
16.3.	Perspektywa relacji ze środowiskiem Gminy Mieścisko i inwestorami	73
16.4.	Perspektywa finanoswa Gminy Mieścisko	82
	Podsumowanie	84

Wprowadzenie

Wizja nowoczesnej i nieustannie lepiej prosperującej gminy przyświeca Władzom Urzędu Gminy Mieścisko. Realizowane inwestycje, promocja gminy i ciągłe doskonalenie wykonywanej pracy jest efektem wyznaczonego przez Wójta, Skarbnika i Sekretarza celu. Strategia rozwoju jest dokumentem, którego przygotowanie motywuje do ponownego zastanowienia się nad potrzebami społeczeństwa mieszkającego na terenie Gminy. Jest to również deklaracja, że Władze urzędu dołożą wszelkich starań, aby założenia rozwoju zostały zrealizowane w określonym czasie.

Realizacja założonych w niniejszej strategii rozwoju celów strategicznych ma doprowadzić do osiągnięcia wizji gminy, czyli jej wyobrażenia w przyszłości. Wizja jest przekształcona w cele strategiczne. Im ambitniejsza wizja tym więcej celów do zrealizowania. Aby ich osiągnięcie było możliwe, w trakcie przygotowania niniejszej strategii zostaną przeprowadzone konsultacje społeczne, których nadrzędnym celem było zdobycie opinii społeczeństwa na temat przedstawionej wizji i jej poparcia do realizacji zaplanowanych zadań. Perspektywa otrzymania funduszy Unii Europejskiej zaplanowanych na lata 2014-2020 jest czynnikiem sprzyjającym realizacji strategii rozwoju i ogromną szansą dla rozwoju gminy.

Prace nad przygotowaniem strategii rozwoju zostały podzielone na 5 etapów:

1. Opracowanie analizy aktualnej sytuacji strategicznej Gminy Mieścisko i perspektywy rozwoju jakości życia mieszkańców.
2. Konsultacje społeczne z mieszkańcami i przedsiębiorcami Gminy.
3. Wyznaczenie strategii rozwoju samorządu
4. Warsztaty z pracownikami na temat przygotowania i wprowadzenia strategii rozwoju.
5. Podsumowanie procesu przygotowania strategii rozwoju Gminy Mieścisko przed Władzami i Radą Gminy.

Efektem wszystkich etapów pracy jest niniejszy dokument. Powinien on powstać przy udziale pracowników urzędu, radnych, przedsiębiorców i mieszkańców dlatego też będą organizowane spotkania i konsultacje z przedstawicielami wszystkich jednostek.

Najważniejszymi celami przyświecającymi realizacji strategii rozwoju jest:

- Poprawa jakości życia mieszkańców gminy jako efektu pracy nad wprowadzeniem strategii.
- Wyznaczenie działań, które będą zapobiegały negatywnym trendom społecznym i ekonomicznym postępującym na terenie gminy.
- Określenie wizji samorządu za 5 lat i zaprojektowanie celów strategicznych, które mają realnie wprowadzić tę wizję.
- Określenie konkurencyjności samorządu i działań, które mają zwiększyć istniejącą konkurencyjność i wprowadzić ją w nowych obszarach.

Strategia rozwoju zostanie wprowadzona wykorzystując model Balanced Scorecard (BSC). Jest to model który w największym stopniu wpisuje się w specyfikę pracy w urzędzie szczególnie z uwagi na podział zakresu obowiązków na trzech (lub czterech) członków kadry zarządzającej. W przypadku modelu BSC cele są podzielone na cztery perspektywy strategiczne, które wpisują się w obowiązki kadry zarządzającej. Strategia rozwoju jest wyznaczona i zaprojektowana z poszanowaniem regulaminu organizacyjnego urzędu, polityki jakości ISO 9001:2008 i ustaw dotyczących samorządów.

Zapraszamy Państwa do przestudiowania niniejszego dokumentu.

1. Lista osób biorących udział w spotkaniach i pracach nad przygotowaniem Strategii rozwoju:

Pracownicy Urzędu Gminy.

1. Andrzej Banaszyński- Wójt Gminy Mieścisko.
2. Alicja Kędracka- Sekretarz Gminy.
3. Teresa Samarzewska- Skarbnik Gminy.
4. Mieczysław Bździak- Kierownik Referatu Infrastruktury Komunalnej.
5. Rafał Kapczyński- Inspektor ds. Ochrony Środowiska i Rolnictwa.
6. Natalia Włodarczak- Podinspektor ds. Gospodarki Odpadami.
7. Kamil Kubikowski- Podinspektor ds. Budownictwa i Gospodarki Przestrzennej.
8. Mariola Czelna- Inspektor ds. Oświaty, Kultury Fizycznej i Turystyki.
9. Piotr Mnichowski- Podinspektor ds. Informatycznych.
10. Danuta Lemańska- Inspektor ds. Organizacyjnych i Promocji Gminy.

Mieszkańcy i przedsiębiorcy:

11. Zenon Krysztofiak- Gospodarstwo Nieświastowice spółka jawna.
12. Zdzisław Serwatka- Serpol cosmetics sp. z o.o. sp. k.
13. Zarząd AGROJARO sp. z o.o.
14. Marek Wojciechowski- PHU Wojmar
15. Leszek Bodus- PHU Bodpol.
16. Władysław Prochera-Gans ProAgri sp. z o.o.
17. Włodzimierz Cichocki- De Heus
18. Andrzej Andrzejewski- Chemia Rzemiosło Usługowe.
19. Beata Mączyńska- Ośrodek Doradztwa Rolniczego.
20. Szymon Tuliszkiewicz- Aquanet- Mieścisko.
21. Jadwiga Soczka- Dyrektor Szkoły Podstawowej.
22. Grażyna Jurga- Dyrektor Gimnazjum.
23. Grażyna Witucka- Kierownik Ośrodka Pomocy Społecznej.
24. Danuta Ciszewska- Dyrektor Przedszkola.
25. Tadeusz Synoracki- Kierownik Zakładu Aktywizacji Zawodowej.

Mieszkańcy Gminy uczestniczący w konsultacjach społecznych.

METIS GROUP

Analiza aktualnej sytuacji strategicznej Gminy Mieścisko i perspektywy rozwoju jakości życia mieszkańców.

Pierwszy etap pracy.

Autor:
Marek Bogumił Krzymiński
Właściciel METIS GROUP

2. Gmina Mieścisko

Gmina Mieścisko (woj. wielkopolskie), usytuowana w północno-wschodniej części Pojezierza Gnieźnieńskiego. Jest częścią Powiatu Wągrowieckiego razem z Gminą Gołańcz, Wapno, Wągrowiec, Skoki, Damasławek i Miastem Wągrowiec. Zajmuje obszar 135,62 kilometrów kwadratowych. Od północy i zachodu graniczy z gminą Wągrowiec, od wschodu z gminą Janowiec Wlkp., a od południa z gminami Kłecko i Skoki. Przez teren gminy przepływa rzeka Wełna, na której organizowane są spływy kajakowe o rekreacyjnym charakterze. Gmina liczy sobie ponad 6 tyś. mieszkańców z czego 1/3 mieszka w Mieścisku.

Inwestycje:

Gmina modernizuje swój majątek komunalny: dokańcza kanalizację, poprawia drogi, ulice i chodniki, wyremontowała szkołę podstawową, wybudowała gimnazjum i planuje budowę kolejnych obiektów rekreacyjnych.

Kultura:

Corocznie (od 1978 r.), we wrześniu, odbywają się w Mieścisku Targi Michałowskie. Jest to impreza kulturalno-handlowa, o zasięgu regionalnym. Targi łączą teraźniejszość (kiermasz handlowy) z historyczną przeszłością. Organizowane są w pierwszą niedzielę września. Impreza prezentuje gminny dorobek kulturalno-sportowy, wzbogacany występami folklorystycznych zespołów ludowych i innych z regionu Pałuk.

Partnerstwo:

Gmina Mieścisko współpracuje z gminami martnerskimi z Holandii, Francji i Niemiec. W zakresie współpracy jest działalność gospodarczam społeczna, kulturowa, sportowa i oświatowa. Gminy wspólnie tworzą inicjatywy, których celem jest integracja mieszkańców. Od 1990 r. Mieścisko współpracuje z Maartensdijk w Holandii. W roku 1995 została podpisana umowa partnerska. Integracja międzynarodowa obejmuje szeroki zakres zainteresowań, wymianę doświadczeń oraz osiągnięć. W ostatnim czasie relacje między mieszkańcami obu partnerskich gmin przybrały charakter bardziej prywatny. Przyczyniły się do tego wzajemne kontakty grup młodzieżowych oraz kadry urzędniczej. Szczególną rolę w sferze współpracy odgrywa działalność kulturalna i sportowa. Tradycyjnie od 1995 r. młodzież szkolna zapraszana jest na organizowane z okazji Międzynarodowego Dnia Dziecka zawody sportowo-rekreacyjne. Efektem kontaktów z partnerami holenderskimi jest pozyskanie przez Mieścisko autobusu do przewozu uczniów, stolików i krzeseł do sal szkolnych, drobnego sprzętu medycznego oraz dwóch komputerów z całkowitym wyposażeniem.

Z niemieckim Scharnebeck w powiecie Lüneburg i francuską gminą Retiers, władze samorządowe utrzymują związek już kilka lat. Zakres integracyjnych działań przedstawia się podobnie jak z Holendrami. Rada i Wójt Gminy są zainteresowani dalszą intensyfikacją współpracy zagranicznej oraz zróżnicowaniem jej form.

2. Gmina Mieścisko

Co warto zobaczyć w Gminie Mieścisko:
Na Placu Powstańców Wlkp. w Mieścisku znajduje się pomnik ku czci poległych i pomordowanych w latach 1939 - 45, natomiast na cmentarzu grób 48 ofiar II wojny światowej. Budziejewko. Kamień św. Wojciecha z czerwonego granitu, wpisany w 1840 r., do księgi wieczystej jako najstarszy, prawnie chroniony zabytek przyrody w Wielkopolsce. Drugi, pod względem wielkości (po kamieniu św. Jadwigi koło Gołuchowa), głaz narzutowy w Wielkopolsce. Jego obwód wynosi 20,5 m, długość 7,5 m, szerokość 4,7 m, wysokość 1,3 m, a głębokość zalegania w ziemi 2,7 m. Głaz leży ok. 300 m na południowy wschód od kościoła w Budziejewku. Według starej tradycji, z tego kamienia miał głosić Słowo Boże do okolicznego ludu św. Wojciech.

Popowo Kościelne: pierwsza wzmianka o miejscowości pochodzi z 1387 r. Kościół Zwiastowania NMP istniał przed 1423 r. W 1629 r. W miejscu starego postawiony został, przez Stanisława Zagórskiego, nowy kościół. Gdy ten podupadł w 1730 r., Pleban Stanisław Łepkowski odbudował go własnym kosztem. W 1863 r. Kościół odnowiono i pokryto łupkiem. Na szczególną uwagę zasługuje wyposażenie wnętrza, pochodzące z XVII-XVIII w. W 1926 r. zbudowano wokół kościoła szereg kapliczek z figurkami. Miejsca Pamięci Narodowej: Tablica pamiątkowa ku czci mieszkańców - ofiar II wojny światowej.

Podlesie Kościelne: kościół św. Anny wspomniany jest w 1426 r. jako już istniejący. W 1608 r. został on sprofanowany. Nowy kościół drewniany o konstrukcji sumikowołątkowej, w miejsce starego, wystawił w 1712 r. Jan Rydzyński - stolnik poznański. Miejsca Pamięci Narodowej: Tablica pamiątkowa w hołdzie poległym i pomordowanym przez hitlerowców.

Żabiczyn: jest to miejscowość o najstarszej w gminie metryce. Pierwsza wzmianka pochodzi z 1216 r., Kiedy to Świętosław, rozporządzając swoim majątkiem, poleca sprzedać Żabiczyn, aby zaspokoić wierzycieli, a to co pozostanie przekazać do Rzymu. We wsi znajduje się pałac z II poł. XIX w., Wzniesiony przez Romana Janta-Połczyńskiego, ostatniego właściciela.

Na terenie Gminy Mieścisko znajduje się wiele więcej ciekawych miejsc, które warto zobaczyć podczas wizyty w gminie.







Infrastruktura Gminy Mieścisko

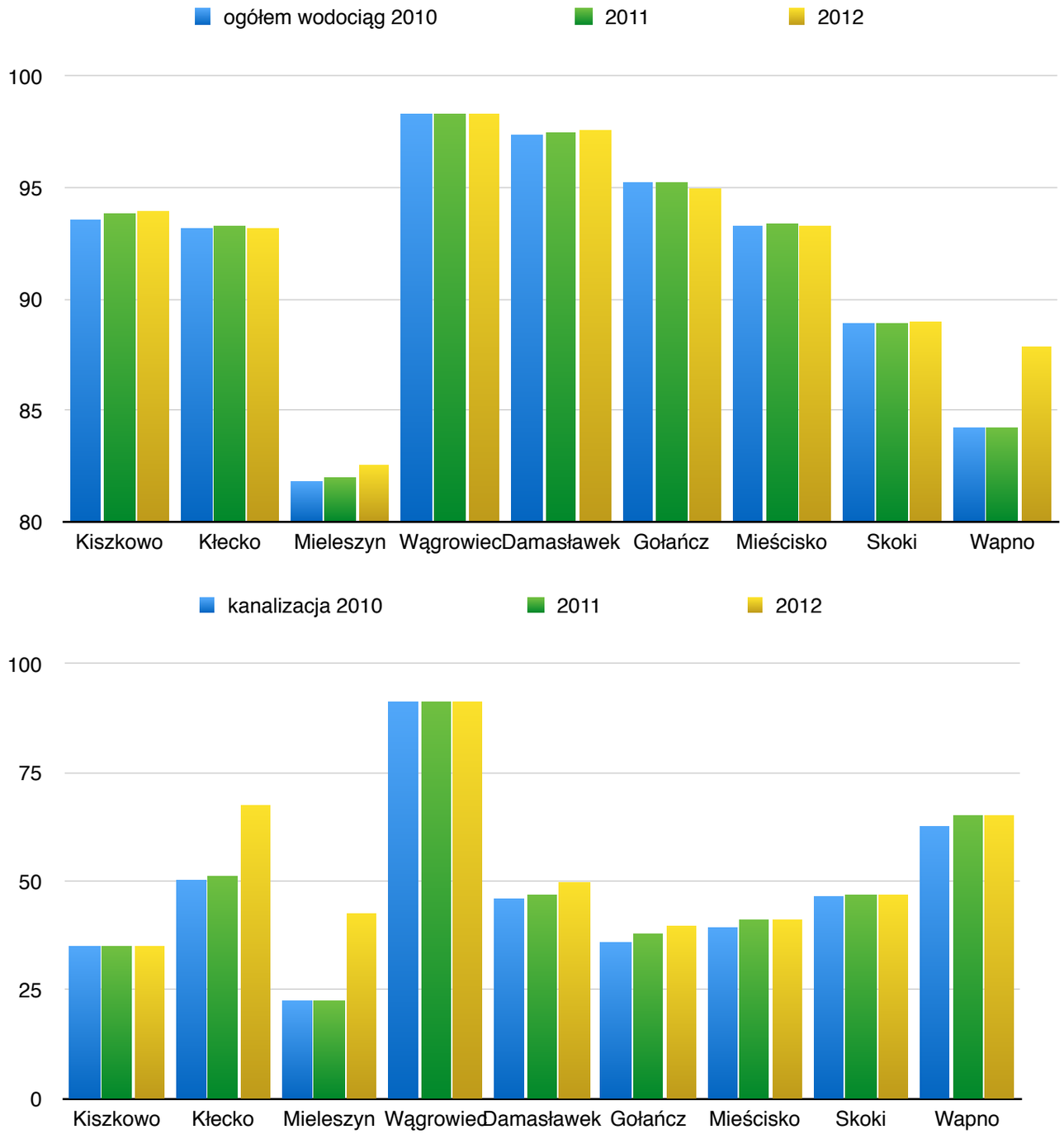
Infrastruktura:

Drogowa: przez Gminę Mieścisko przechodzi droga wojewódzka nr 190 (DW190) łącząca drogę DW188 w mieście Krajenka z miastem Gniezno. Jej długość to 104 km. Łączy ze sobą następujące miejscowości: Krajenka, Wysoka, Białośliwie, Szamocin, Margonin, Wągrowiec, Mieścisko, Kłecko i Gniezno.

Kolejowa: przez Mieścisko przechodzi nieczynna droga kolejowa numer 385 łącząca Janowiec Wielkopolski i Skoki. Najbliższe stacje kolejowe znajdują się w Skokach (16,6 km), Wągrowcu (13 km), Gnieźnie (30 km), Janowcu Wielkopolskim (24,4 km) i Pobiedziskach (37 km).

Komunikacja Autobusowa: PKS w Gnieźnie oferuje możliwość przejazdu autokarowego z Mieściska do Wągrowca w 20 minut średnio, 3 razy dziennie. Jednym z ważniejszych celów strategicznych gminy jest poprawienie dostępności do transportu publicznego dla mieszkańców gminy, aby ułatwić dojazd do miast powiatowych i miasta wojewódzkiego gdzie wielu mieszkańców pracuje i uczy się w szkołach podstawowych/gimnazjach/ technikach/liceach i szkołach wyższych.

Wodociągi i kanalizacja: wodociągi i kanalizacja nie są doprowadzone do wszystkich wsi w gminie Mieścisko. Wodociągi są doprowadzone do niespełna 95% ludności w gminie. Natomiast kanalizacja jest doprowadzona do ponad 40% mieszkańców gminy. Jednym z kluczowych celów strategicznych gminy jest doprowadzenie kanalizacji i rozbudowanie sieci wodno-kanalizacyjnej w gminie, aby podnieść standard życia mieszkańców.

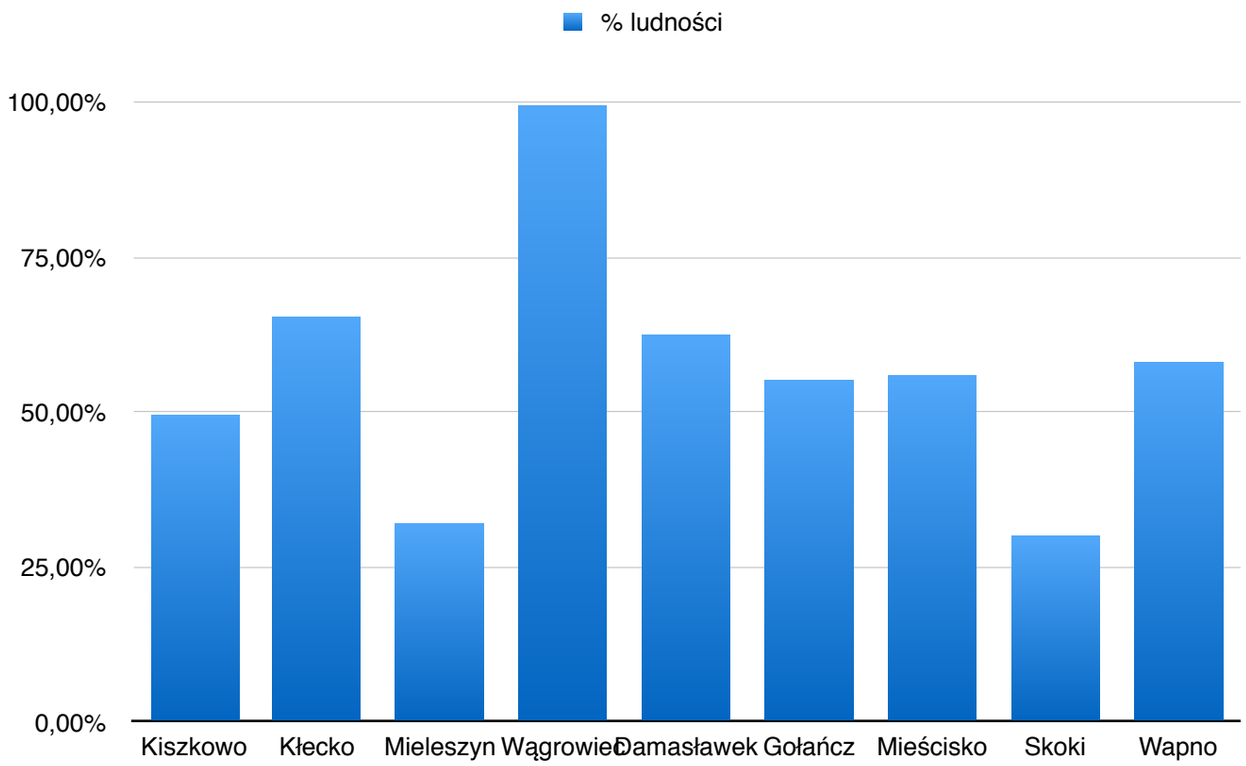


Gospodarka odpadami i ścieki:

W Gminie Mieścisko 56% mieszkańców korzysta z oczyszczalni ścieków. Największy procent mieszkańców korzysta z oczyszczalni ścieków w Wągrowcu, a najmniejszy w Mieleszynie i Skokach. Poniżej zaprezentowano dane na temat ilości (dm3) oczyszczanych przez oczyszczalnię ścieków na terenie gminy w ciągu roku.

Największa ilość ścieków jest przetwarzana w Wągrowcu- 880 dm3, a najmniejsza w Mieleszynie- 47 dm3. Wągrowiec jest największą gminą pod względem ilości mieszkańców natomiast Mieleszyn nie jest najmniejszą. Najmniejsza gmina- Wapno oczyszcza o 15 dm3 więcej ścieków niż Mieleszyn. Porównując ilość ścieków w przeliczeniu na jednego mieszkańca dochodzimy do wniosku, że wartość oscyluje między 0,01 a 0,03 dm3.

Gmina Mieścisko ma w Wieloletniej Prognozie Finansowej zaplanowane inwestycje związane z rozbudową sieci kanalizacyjnej. Inwestycja spowoduje wzrost ilości ścieków przekazanych do oczyszczalni. Należy poddać analizie przepustowość oczyszczalni w związku ze zwiększoną ilością ścieków.



Ścieki oczyszczone w ciągu roku	odprowadzone ogółem				Ilość ścieków na jednego mieszkańca
W dm3	2010	2011	2012	2013	
Kiszkowo(2)	103,0	99,0	88,0	98,0	0,02
Kłecko(3)	168,0	175,0	182,0	193,0	0,03
Mieleszyn(2)	28,0	35,0	41,0	47,0	0,01
Wągrowiec(1)	875,0	897,0	894,0	880,0	0,03
Damasławek(2)	92,0	130,0	143,0	144,0	0,03
Gołańcz(3)	123,0	116,0	112,0	110,0	0,01
Mieścisko(2)	103,0	109,0	108,0	109,0	0,02
Skoki(3)	148,0	148,0	142,0	144,0	0,02
Wapno(2)	50,0	60,0	57,0	62,0	0,02

Ludność korzystająca z oczyszczalni ścieków ogółem	2013	% mieszkańców	Ludność gmin
Kiszkowo(2)	2680	49,56%	5408
Kłecko(3)	4947	65,20%	7587
Mieleszyn(2)	1300	31,90%	4075
Wągrowiec(1)	25170	99,58%	25276
Damasławek(2)	3500	62,47%	5603
Gołańcz(3)	4727	55,18%	8566
Mieścisko(2)	3400	56,00%	6071
Skoki(3)	2790	30,21%	9235
Wapno(2)	1800	58,03%	3102

Turystyka i handel w Gminie Mieścisko:

Turystyka:

W większości gmin poddanych analizie brak obiektów hotelowych, noclegowych, kempingów, pól namiotowych itd. Jedynie w Gminie Mieleszyn, Wągrowiec i Skoki funkcjonują tego typu obiekty. W sumie oferują one 624 miejsca noclegowe. W ciągu roku 2013 z ich oferty skorzystało w sumie 14’573 osób. Największe zaplecze turystyczne oferuje Wągrowiec ponieważ jest najbardziej atrakcyjnym pod względem turystycznym- dwa jeziora. W Mieleszynie jest jezioro Świniarskie, a w Skokach trzy jeziora i staw rybny. Gmina Mieścisko, nie posiada dostępu do żadnego jeziora, które mogłoby stanowić atrakcję turystyczną i zalążek pomysłu biznesowego, ale malownicza rzeka Wełna jest również ciekawą atrakcją turystyczną. Urząd Gminy powinien za cel strategiczny obrać działania mające na celu pobudzenie przedsiębiorczości w zakresie turystyki, bazy noclegowej. Gmina powinna wprowadzić zespół działań zwiększających jej rozpoznawalność. Aby zwiększyć dynamikę budowania wizerunku gminy pod względem turystycznym na tle Wielkopolski warto zorganizować maraton lub zawody biegowe w których nagrodą będzie statuetka z repliką kamienia Świętego Wojciecha.

Handel:

Roczne wpływy z opłaty targowej na targowiskach stałych i sezonowych w Gminie Mieścisko są jednymi z najniższych w stosunku do okolicznych gmin. Gorszy wynik osiągnęła jedynie Gmina Wapno, która ma o prawie połowę mniej mieszkańców.

	roczne wpływy z opłaty targowej na targowiskach stałych i sezonowych ogółem			
	2010	2011	2012	2013
Kiszkowo(2)	:	0	14,0	14,3
Kłecko(3)	:	35,0	28,4	26,0
Wągrowiec(1)	:	289,8	300,1	286,3
Damasławek(2)	:	10,5	11,7	9,3
Gołańcz(3)	:	72,3	72,3	90,0
Mieścisko(2)	:	4,3	4,3	8,5
Skoki(3)	:	16,4	19,2	21,6
Wapno(2)	:	6,3	5,5	4,5

Miejsca noclegowe	obiekty hotelowe				inne obiekty noclegowe - razem				inne obiekty zbiorowego zakwaterowania - kempingi i pola biwakowe			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Mieleszyn(2)	0	0	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50
- Korzystający	0	0	0	0	61	62	78	96	61	62	78	96
Wągrowiec(1)	101	102	102	102	254	209	219	246	0	0	0	0
- Korzystający	11254	10370	7629	7363	8719	9285	5018	5564	0	0	0	0
Skoki(3)	0	0	30	30	137	146	146	146	0	0	0	0
- Korzystający	0	24	380	187	1337	1304	1207	1363	0	0	0	0

Przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe działające w Gminie Mieścisko:

Istnienie przedsiębiorstw na terenie gminy jest warunkiem jej funkcjonowania. Praca dawana przez przedsiębiorstwa jest źródłem utrzymania rodzin, formą aktywności społecznej i sposobem rozwoju kwalifikacji zawodowych. Gmina nie jest w stanie funkcjonować bez przedsiębiorstw (również z uwagi na dochody generowane przez gminę z podatków od osób fizycznych i prawnych).

Jednym z najważniejszych celów strategicznych powinno być wspieranie funkcjonujących przedsiębiorstw, stwarzanie warunków do rozwoju nowych firm i zdobywanie inwestorów strategicznych. Największymi przedsiębiorstwami działającymi w Gminie Mieścisko są: Gospodarstwo Nieświastowice Sp. J., Serpol cosmetics sp. z o.o., AGROJARO sp. z o.o. P.H.U. Benedykt Piasecki i Zbietka, PHU Wojmatr, PHU BODPOL, Pro-Agri sp. z o.o. De Heus, PHU Przemko, Chemia Rzemiosło Usługowe Andrzej Andrzejewski i inni.

Po prawej zostały zaprezentowane organizacje pozarządowe działające na terenie Gminy Mieścisko. Zostały one wymienione w strategii rozwoju, aby zaznaczyć ich obecność w życiu społecznym gminy i zaznaczyć, że cele strategiczne powinny być realizowane we współpracy z tymi organizacjami w obszarze, który odpowiada ich działalności. Współpraca, a nie rywalizacja jest metodą skutecznego rozwoju.

Pełna nazwa organizacji	Adres siedziby organizacji tel. kontaktowy	Obszar działania	Statut pożytku publicznego
Stowarzyszenie pomocy uczniom im. Jana Pawła II w Mieścisku	Mieścisko ul. Gnieźnieńska 32, 62-190	Gmina	posiada
Uczniowski Klub Sportowy "SOKÓŁ"	Mieścisko ul. Wągrowiecka 28, 62-290	Powiat	nie posiada
Stowarzyszenie "Popowo Kościelne i Przyjaciele"	Popowo Kościelne 21, 62-285	Kraj	nie posiada
Stowarzyszenie im. Ks. Jerzego Niwarda Musolffa	Wągrowiec Plac Kardynała Stefana Wyszyńskiego 1, 62-100	Kraj	posiada

3. Metodologia opracowania strategii rozwoju

Metodologia opracowania strategii rozwoju opiera się na ogólnie stosowanych założeniach pracy wykorzystywanych przez firmy konsultingowe na całym świecie. Patrząc logicznie na każdą pracę zawsze rozpoczynamy ją od przygotowania analizy aktualnego stanu rzeczy. Tak też jest w przypadku strategii rozwoju gminy. Pierwszym krokiem jest analiza strategiczna. Poniżej prezentujemy etapy pracy:

1. Analiza makroekonomiczna: uwarunkowań polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne. W tej części naszej pracy dokonujemy również analizy porównawczej Gminy Mieścisko w stosunku do okolicznych gmin.
2. Analiza konkurencyjna: analiza konkurencji, analiza potrzeb i oczekiwań mieszkańców oraz dostawców usług dla gminy.
3. Analiza konkurencyjności: analiza konkurencyjności marketingowej urzędu oraz wizerunku jaki tworzy aktualnie wśród mieszkańców i inwestorów. Jaki wizerunek chce tworzyć gmina w przyszłości.
4. Analiza finansowa: analiza dochodów i wydatków okolicznych gmin.

Aby analiza strategiczna była pełna należy wyznaczyć czynniki, które będą oceniane i analizowane. w stosunku do każdego obszaru analizy. Jaki jest powód takiego działania? Otóż w momencie gdy analizujemy ogólne kategorie np. uwarunkowania makroekonomicznego, czyli uwarunkowanie polityczne to dochodzimy do ogólnych wniosków. W trakcie analizy strategicznej zależy nam bardziej na dostrzeżeniu specyficznych zależności między obszarami strategicznymi, które następnie mogą posłużyć do wyznaczenia wniosków i stworzenia rekomendacji strategicznych. Dlatego też w przypadku gdy chcemy dość do szczegółowych informacji to wyznaczamy interesujące nas obszary analizy. W przypadku uwarunkowania społecznego są nimi: struktura społeczna, dzietność, małżeństwa, umieralność, powody umieralności itd. Dopiero wtedy zwracamy uwagę na zależności występujące na rynku.

Analiza strategiczna musi być również realna, dlatego w jej trakcie wykorzystujemy dane statystyczne z analizowanego obszaru- gminy i okolicznych gmin. Tak na prawdę to wykonujemy analizę porównawczą “naszej gminy” w stosunku do okolicznych jednostek i podobnych w skali wielkopolski. Przeprowadzamy również analizę czasową. Oznacza to, że analizujemy dane statystyczne z dłuższego okresu czasu niż jeden rok, aby wyznaczyć trendy na rynku i ich pozytywny lub negatywny wpływ na gminę.

Analiza jedynie danych statystycznych w dostępnej w GUS-ie formie nie przynosi rewolucyjnych informacji. Oczywiście są one źródłem wartościowej wiedzy, ale aby posiąść bogatą wiedzę należy dokonać analizy krzyżowej pomiędzy różnymi danymi statystycznymi z różnych obszarów strategicznych. Na podstawie analiz krzyżowych dopiero dochodzimy do wniosków, które rzucają inne światło na strategiczny charakter gminy.

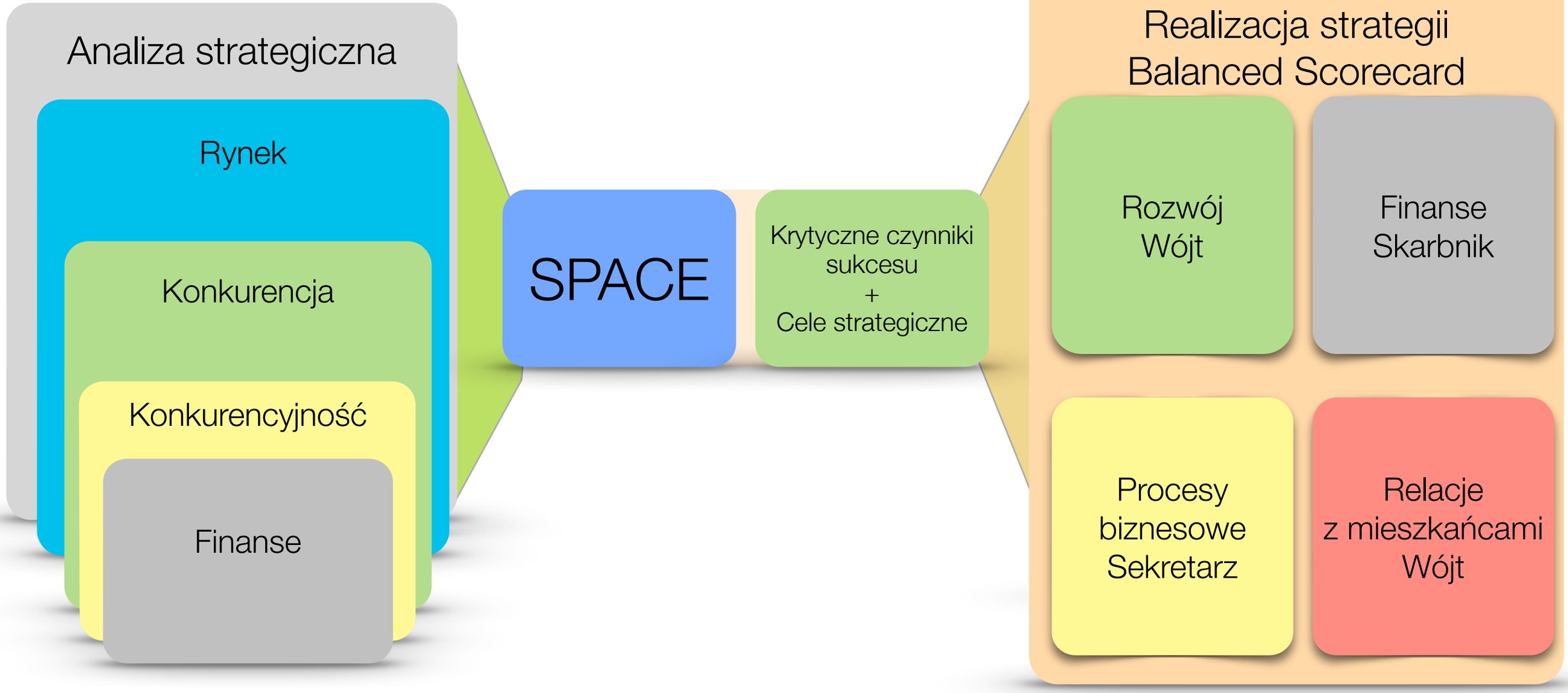
Wnioski z analizy strategicznej służą do przygotowania rekomendacji na temat formy i zakresu strategii rozwoju gminy. W trakcie przygotowania analizy strategicznej bardzo często pojawiają się rekomendacje i inspiracje, które muszą znaleźć swoje odzwierciedlenie w celach strategicznych.

Na kolejnej stronie prezentujemy proces realizacji strategii.

3.1. Proces realizacji strategii rozwoju

W pierwszej kolejności dokonujemy analizy strategicznej rynku, a następnie oceniamy wyznaczone czynniki w skali od 1 do 6 (1 oznacza ocenę negatywną, a 6 ocenę pozytywną- system szkolny). Wykorzystując wartości ocen wyznaczamy średnią wszystkich wartości. W ten sposób otrzymujemy ocenę wartościową obszaru strategicznego. Powtarzamy to działanie w stosunku do wszystkich obszarów analizy. Prezentacją graficzną ocen czterech obszarów strategicznych jest pozycja strategiczna gminy.

Pozycja strategiczna jest podstawą do wyznaczenia celów strategicznych i krytycznych czynników sukcesu (celów które muszą być zrealizowane, aby osiągnąć wizję). Dopiero gdy mamy wyznaczone wizję i cele przechodzimy do procesu realizacji strategii z podziałem na cztery perspektywy rozwoju. Określamy scenariusz realizacji strategii i wyznaczamy narzędzie jej realizacji (budżet, mierniki efektywności pracy, harmonogram, odpowiedzialności itd.).



4. Analiza strategiczna

Analiza strategiczna ma na celu zaprezentowanie aktualnej sytuacji w gminie i jej pozycji strategicznej w stosunku do okolicznych jednostek. Stosując metody analizy należy wskazać szanse które istnieją lub mogą zaistnieć w przyszłości na terenie samorządu. Ważną częścią analizy strategicznej są również zagrożenia dla rozwoju gminy. Te dwa czynniki należy interpretować w nawiązaniu do jakości życia mieszkańców, ponieważ to ona jest "produktem" pracy urzędu. Poniżej prezentuję etapy analizy strategicznej:

- Analiza makroekonomiczna: strony- 16-33.
- Analiza konkurencyjna: strony- 35-36.
- Analiza konkurencyjności: strony- 37- 41.
- Analiza finansowa: strony- 42-44.

Analiza strategiczna została przygotowana na podstawie danych statystycznych z GUS i informacji otrzymanych w gminie. Analiza porównawcza jest przygotowana na podstawie danych statystycznych z geograficznego obszaru analizy. Aby to zadanie wykonać należy wyznaczyć obszar badań. W przypadku Gminy Mieścisko bierzemy pod uwagę dwa kryteria geograficzne wyboru:

- Kryterium przynależności do powiat- będziemy analizowali wszystkie gminy należące do powiatu Wągrowieckiego czyli: Gminę Wągrowiec, Gołańcz, Wapno, Damasławek i Skoki.
- Kryterium sąsiedztwa z okolicznymi gminami: Mieleszyn, Kłecko, Kiszkowo, Skoki, Wągrowiec i Damasławek.

W sumie analizie zostało poddanych 8 gmin i Gmina Mieścisko.



4. Analiza strategiczna

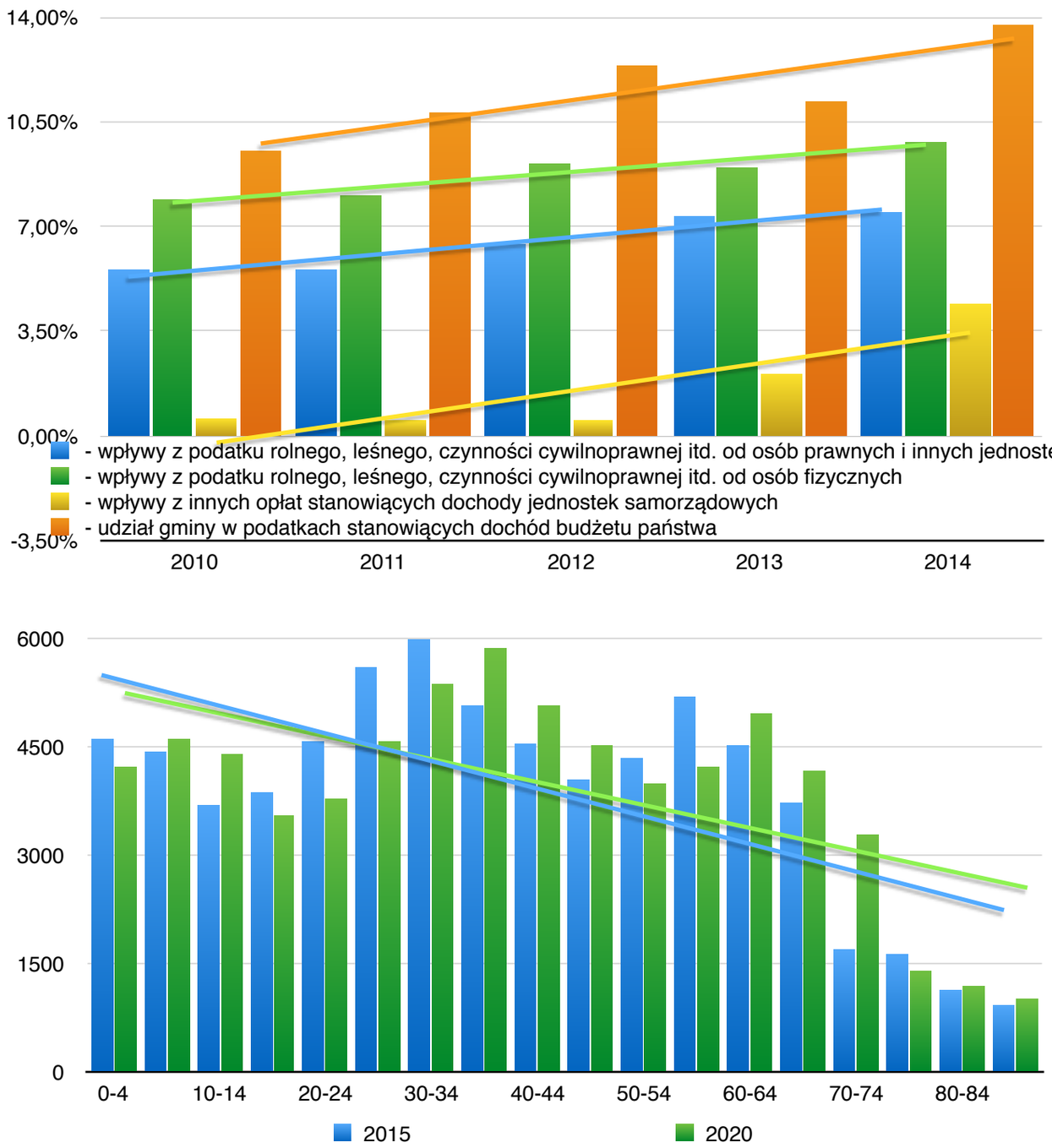
Analiza danych statystycznych ma na celu zaprezentowanie pewnych trendów występujących w gminie, które mają charakter:

- Pozytywny np. zwiększanie wartości przychodów społeczeństwa (bogacenie się społeczeństwa), wzrost poziomu edukacji czy też inne,
- Negatywny jak chociażby starzenie się społeczeństwa, wzrost umieralności i/lub wzrost bezrobocia.

Po prawej stronie prezentujemy przykład trendu pozytywnego i negatywnego. Będą one poddane analizie strategicznej w dalszej częśćc pracy (w tym momencie są wykorzystane jako przykład). Poprzez wyznaczenie tych trendów mamy na celu wskazanie potencjalnych zmian w gminie, które następnie mogą być szansami lub zagrożeniami dla jej rozwoju.

W trakcie przeprowadzenia analizy strategicznej za cel stawiamy sobie wyznaczenie wniosków, które prezentują racjonalne argumenty za podjęciem zespołu działań prowadzących do osiągnięcia określonego celu strategicznego. Bardzo istotną częścią pracy jest określenie rekomendacji na temat możliwości lepszego wykorzystania szans i zapobiegania zagrożeniom, które już w momencie prowadzenia analizy mają charakter trendu. Rekomendacje strategiczne na etapie wyznaczania wniosków są całkowicie naturalnym i logicznym etapem pracy. Zatrzymanie negatywnych trendów i wspieranie pozytywnych powinno być ambicją samorządu w trakcie wprowadzania strategii rozwoju.

W analizie strategicznej uwzględniamy również analizę aspektów strategicznych gminy, które są zależne od jednostek podległych urzędowi gminy jak na przykład edukacja- szkoły, pomoc społeczna- ośrodki pomocy społecznej itd. Strategia rozwoju uwzględnia cele w tym zakresie.



4. Analiza strategiczna- prezentacja graficzna.

Rynek
(polityczny, ekonomiczny, społeczny i technologiczny)

Konkurencja
(konkurencja, potrzeby i oczekiwania klientów, dostawcy usług)

Konkurencyjność marketingowa i biznesowa firmy.

Pozycja finansowa gminy oraz możliwości kapitałowe do inwestowania.

Stabilność polityczna gminy, czas trwania procedur administracyjnych i ich poprawa, stabilność budżetu, struktura rady gminy, bezrobocie, zatrudnienie, zadłużenie gminy, wynagrodzenie wśród mieszkańców, struktura demograficzna, przyrost naturalny, wykształcenie itd.

Dostęp do dotacji i poziom rywalizacji o dotacje, koszty rozwoju jakości życia mieszkańców, poziom zróżnicowania gmin, identyfikacja mieszkańców z gminą i miejscem zamieszkania, potrzeby i oczekiwania mieszkańców gminy, wpływ dostawców usług dla gminy na jakość życia mieszkańcow itd.

Jakość życia mieszkańców, koszt dostarczenia jakości życia, sposób realizacji celów gminy, promocja gminy wewnątrz i na zewnątrz, procesy w urzędzie gminy itd.

Wartości poszczególnych pozycji dochodów i wydatków, trendy zmian pozycji, porównanie dochodów z wydatkami itd.

5. Analiza makroekonomiczna

Analiza makroekonomiczna jest pierwszym etapem pracy analitycznej nad przygotowaniem strategii rozwoju gminy. Informacje zaprezentowane w tej części pracy powinny być źródłem wiedzy na temat sytuacji w gminie i potrzeb jej mieszkańców. Analiza uwarunkowań makroekonomicznych została podzielona zgodnie z modelem PEST na cztery etapy analizy:

- Uwarunkowań politycznych.
- Uwarunkowań ekonomicznych.
- Uwarunkowań społecznych.
- Uwarunkowań technologicznych.

W stosunku do każdego z etapów analizy zostały zaprezentowane dane statystyczne, które prezentują aktualną sytuację na rynku. Oczywiście zaprezentowane dane wykazują pewne opóźnienie spowodowane ich zbieraniem i przetworzeniem przez GUS. W tym miejscu należy zaznaczyć, że dynamika zmian zaprezentowanych danych statystycznych jest mała.

W każdych badaniach należy brać pod uwagę margines błędu który w statystyce określany jest terminem odchylenia standardowego. Dane statystyczne są źródłem ogólnej wiedzy na temat sytuacji w gminie. Czynnikiem decydującym o sukcesie analizy jest umiejętność interpretacji wyników i ich wykorzystania do wyznaczenia strategii rozwoju.

Analiza uwarunkowań makroekonomicznych jest zakończona listą wniosków i rekomendacji, które należy wykorzystać na etapie wyznaczania celów strategicznych i procesu ich realizacji.

Poniżej prezentujemy spis danych statystycznych, które zostały użyte do przeprowadzenia analizy makroekonomicznej:

- Wiek radnych gmin.
- Poziom wykształcenia radnych gminy.
- Przychody gminy według rodzaju
- Wydatki gminy według rodzaju.
- Zatrudnienie w branżach.
- Wynagrodzenie według branż.
- Ludność według grup: przedprodukcyjna, produkcyjna i poprodukcyjna.
- Prognozy na temat zmian społecznych na latach 2015-2020.
- Przyrost naturalny.
- Ilość małżeństw w gminie.
- Poziom dzietności w gminie.
- Umieralność wg chorób.
- Poziom bezrobocia według wieku.
- Biblioteki publiczne
- Tematyka spotkań w domach kultury.
- Ilość uczniów szkół podstawowych.
- Ilość uczniów szkół gimnazjalnych.
- Poziom komputeryzacji

Zaprezentowane powyżej czynniki są ocenione po względem pozytywnego lub negatywnego wpływu na rozwój Gminy Mieścisko.

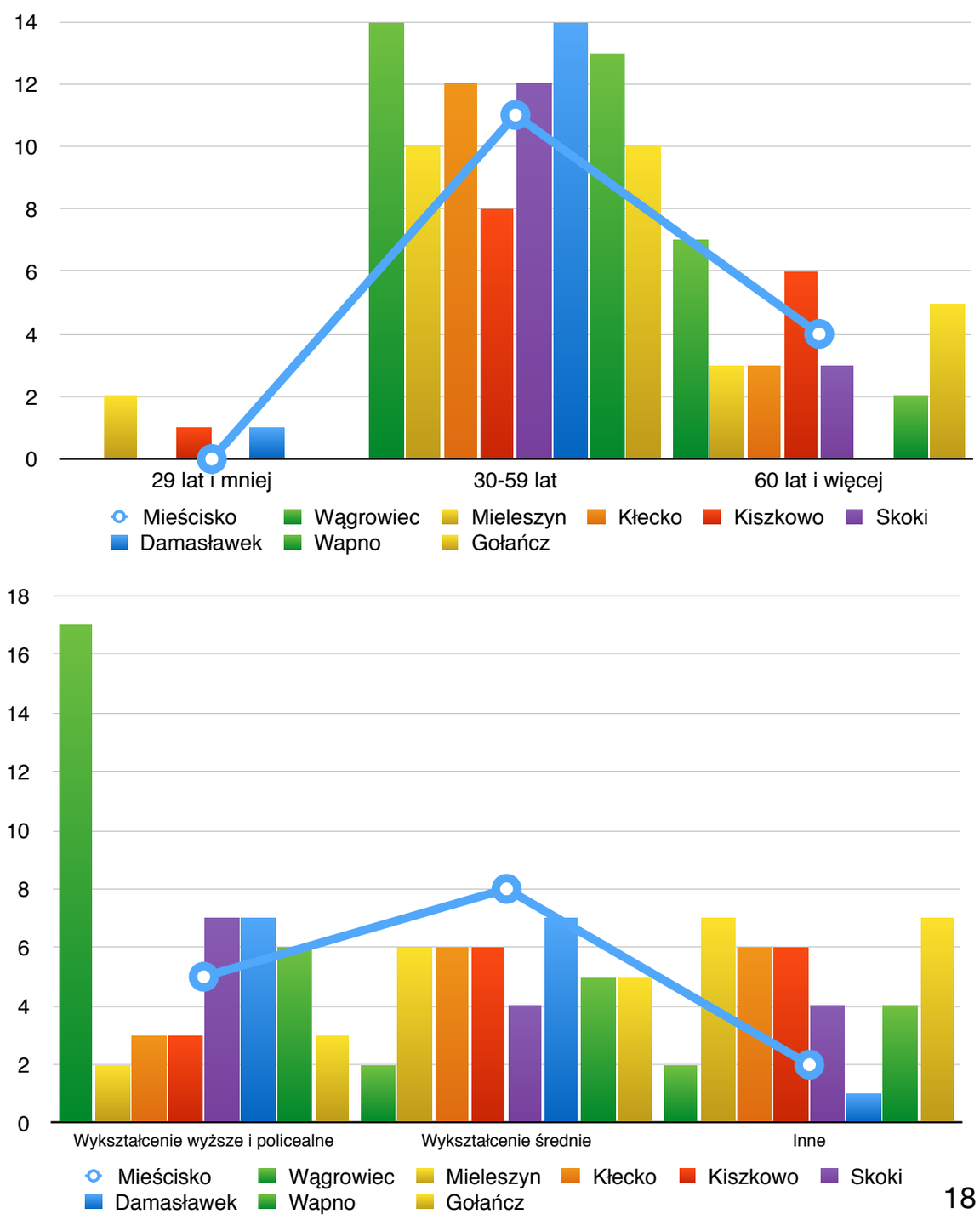
5.1. Uwarunkowania polityczne.

Uwarunkowanie polityczne ma szczególne znaczenie w opracowaniu analizy strategicznej dla urzędu gminy. Urząd gminy jest jednostką samorządową, która prowadzi swoją politykę lokalną, aby realizować zadania i cele. W zależności od skuteczności prowadzenia działań Władze Urzędu pełnią swoją funkcję jedną lub kilka kadencji. Ewentualne zmiany władz wynikają z faktu, że efektywność prowadzenia polityki Władz Gminy ma bezpośredni wpływ na jakość życia jej mieszkańców. Radni w gminie są głosem społeczeństwa, dlatego też w pierwszej kolejności poddajemy ich analizie.

Radnych analizujemy pod względem wieku i wykształcenia, ponieważ różnorodność w tych dwóch obszarach ma wpływ na obiektywność patrzenia na potrzeby i cele gminy.

W Gminie Mieścisko znakomitą większość radnych stanowią osoby w wieku między 30 a 59 rokiem życia. Są to osoby w wieku produkcyjnym, najczęściej aktywne zawodowo. Bez wątpienia osoby pracujące mają największą wiedzę o potrzebach społeczeństwa ponieważ w nim funkcjonują. Niestety w radzie gminy nie znalazły swojej reprezentacji osoby młodsze niż 29 lat. Jest to duża strata ponieważ ta grupa społeczeństwa ma bardzo nowoczesne, często rewolucyjne spojrzenie na świat. W innych gminach maksymalnie 2 osoby należą do tej grupy wiekowej. Z kolei 4 radni to osoby w wieku 60+. Urząd Gminy Mieścisko w dwóch (średniej i wyższej) kategoriach wiekowych posiada ilość radnych na średnim poziomie, a najniższej grupie wiekowej najniższy poziom.

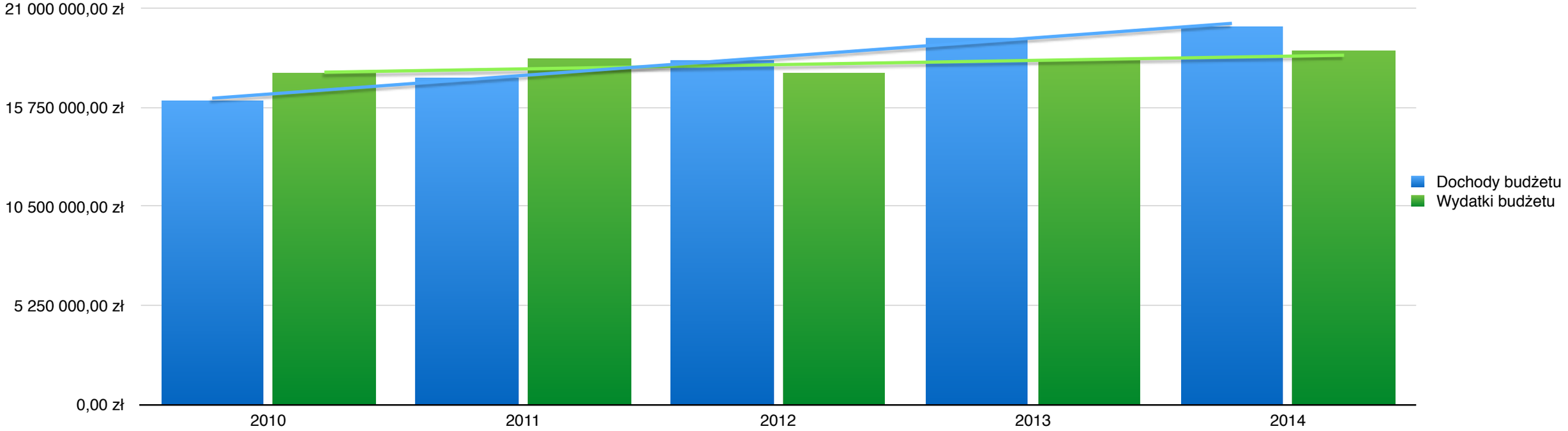
Jeżeli chodzi o poziom wykształcenia to w radzie gminy jest średnia ilość osób z wyższym wykształceniem w porównaniu do okolicznych gmin, a wysoka jeżeli chodzi o osoby z średnim wykształceniem. Ostatecznie w mniejszości są osoby z innym wykształceniem, którzy w innych gminach stanowią bardzo duży procent wszystkich radnych. W radzie gminy swoją reprezentację powinien znaleźć każdy mieszkaniec gminy dlatego też różnorodność radnych stanowi korzyść ale także ogromne wyzwanie w trakcie rozwoju gminy.



5.1. Uwarunkowania polityczne- przychody.

Skuteczność prowadzenia polityki rozwoju gminy zależy w największym stopniu od generowanych dochodów do budżetu gminy. Żadna jednostka nie jest w stanie realizować swoich celów inwestycyjnych bez kapitału. Nawet jeżeli istnieje możliwość otrzymania dotacji z Unii Europejskiej w perspektywie 2014-2020 to urząd musi zaangażować w jakimś stopniu swój kapitał, aby wykorzystać przydzielone fundusze. Poniżej zaprezentowana tabela i wykres pokazują że w większości okresów dochody były większe niż wydatki. Jedynie w roku 2010 i 2011 wydatki przewyższały dochody. Linie trendu pokazują, że dynamika wzrostu dochodów jest większa niż wzrostu wydatków. Jest to bardzo pozytywny znak z finansowego punktu widzenia. W ostatnich latach dochody wzrastały średnio o 5,54% (więcej niż inflacja), a wydatki średnio o 1,68% w skali roku.

Dla budżetu gminy wzrost dochodów o każdy punkt procentowy oznacza możliwość podjęcia nowych działań mających na celu rozwój jakości życia mieszkańców. Dlatego za cel podstawowy strategii należy postawić budowanie zdolności gminy do generowania większych dochodów.



	2010	2011	2012	2013	2014	
Dochody budżetu	16 125 537,00 zł	17 264 278,00 zł	18 266 367,00 zł	19 451 861,00 zł	19 996 833,00 zł	**1 874 483 475,00%**
% zmiana		7,06%	5,80%	6,49%	2,80%	**5,54%**
Wydatki budżetu	17 555 902,00 zł	18 293 886,00 zł	17 547 834,00 zł	18 212 390,00 zł	18 721 788,00 zł	**1 819 397 450,00%**
% zmiana		4,20%	-4,08%	3,79%	2,80%	**1,68%**

5.1. Dochody budżetu gminy- procentowy udział.

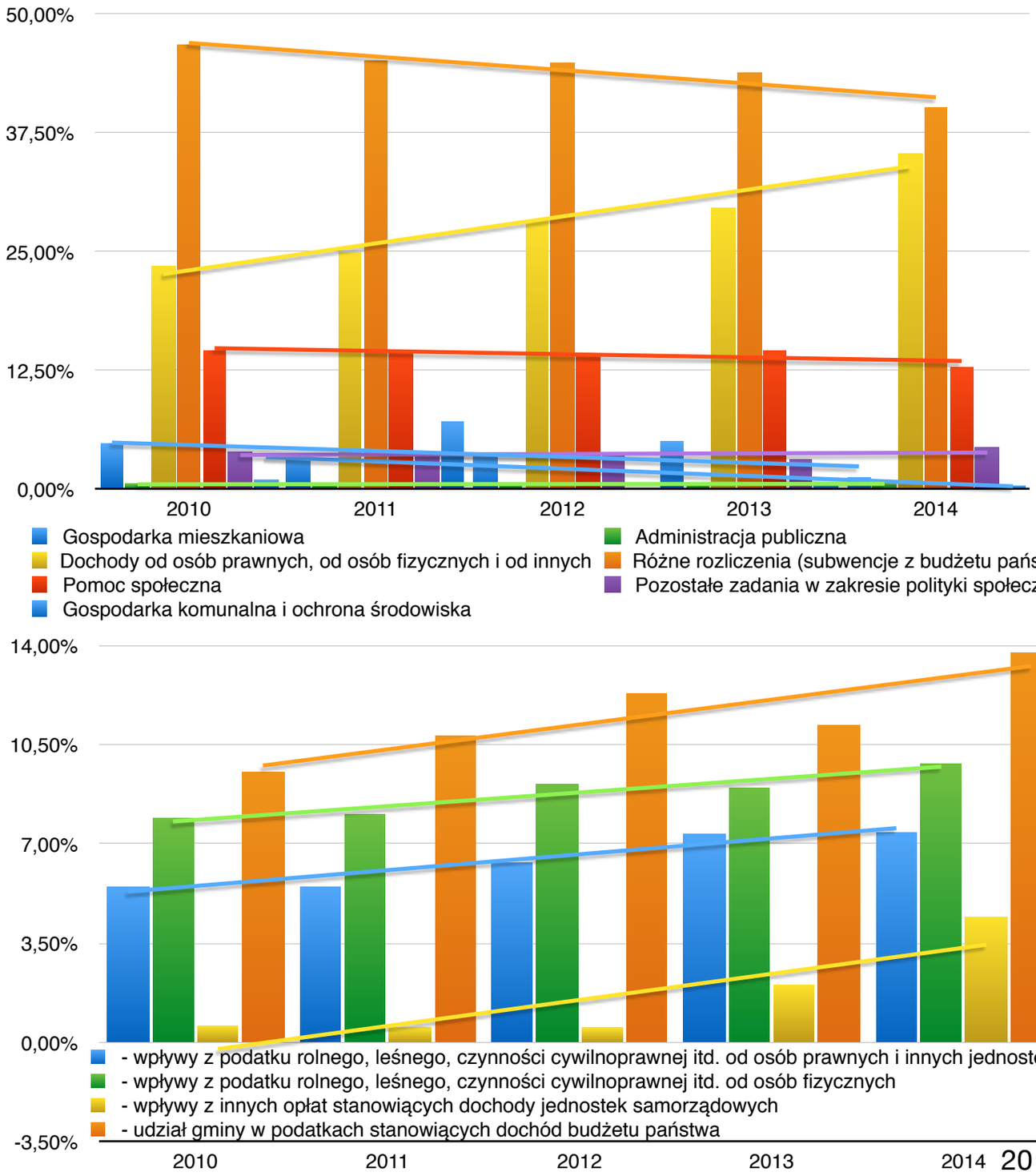
W ostatnich latach największy procentowy udział w dochodach stanowiła pozycja: różne rozliczenia (subwencje z budżetu państwa)- 40,19% całości dochodów w roku 2014. W poprzednich latach wartość tej pozycji wahała się od 43% do 46,7%. Wyznaczając trend zmian wartości tej pozycji dochodzimy do wniosku, że przyjmuje on negatywną wartość- maleje jej udział w całości dochodów.

Drugą pod względem wielkości pozycją w budżecie dochodów są: dochody od osób prawnych, osób fizycznych i innych jednostek organizacyjnych z tytułu podatków. Są to dochody, które są w 100% generowane na terenie gminy od jej mieszkańców, przedsiębiorców i innych. Stanowią one 35,41% wszystkich dochodów (wzrost w stosunku do roku 2013 o 23,19%). W stosunku do tej wartości dochodów wykazywany jest trend pozytywny. Można zakładać, że jej wartość wzrośnie w przyszłych okresach dzięki skutecznemu wprowadzeniu strategii rozwoju. Na etapie wyznaczenia celów strategicznych należy zastanowić się nad stymulowaniem działalności gospodarczej i społecznej w taki sposób, aby zdolność gminy do generowania przychodów wzrosła.

Trzecim pod względem wielkości dochodem do budżetu gminy są dochody na cele pomocy społecznej- 12,92% całego budżetu. Są to dochody, które pochodzą z dotacji od budżetu państwa i nie stanowią one dochodu gminy z rdzennego terenu. Także w tej pozycji została zanotowana tendencja spadkowa wartości dotacji. W poprzednim roku wartość tej pozycji stanowiła 14,6% całości budżetu, nastąpił spadek o 9,06%.

Drugi wykres pokazuje procentowy udział najważniejszych pozycji należących do kategorii dochodu: dochody od osób prawnych, osób fizycznych i innych organizacji itd.. Każda z zaprezentowanych pozycji wykazuje tendencję wzrostową. Niniejszą informację należy wykorzystać w trakcie przygotowywania prognoz finansowych na kolejne lata.

Analiza pionowa i pozioma dochodów jest dodaną do załącznika.

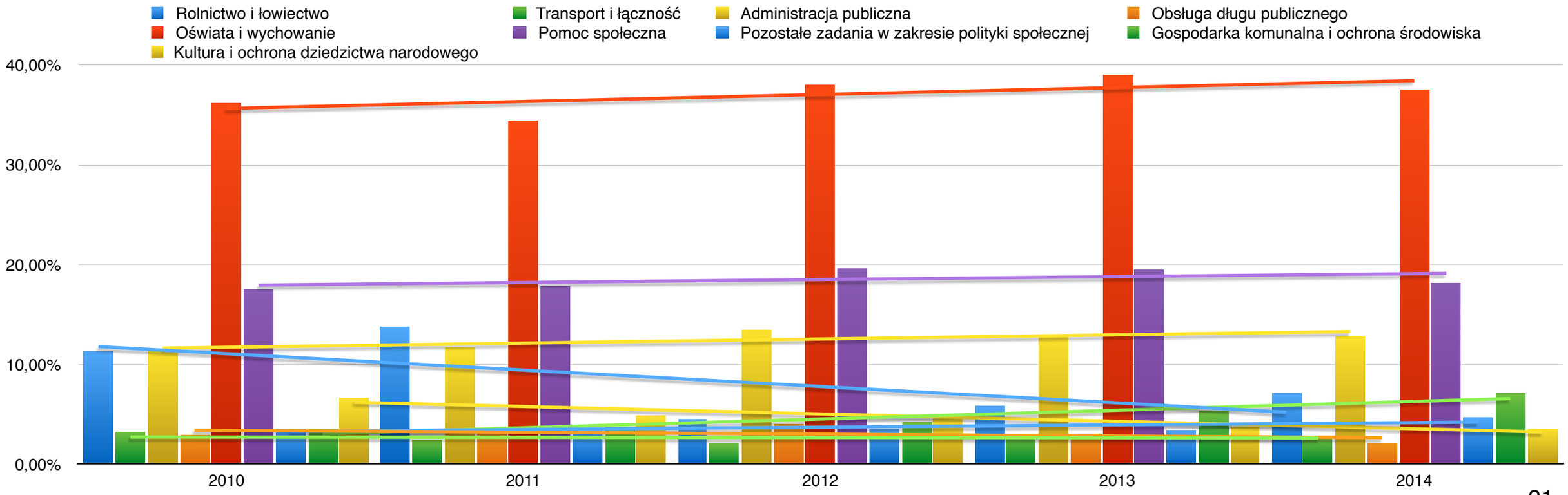


5.1. Wydatki budżetu gminy- procentowy udział.

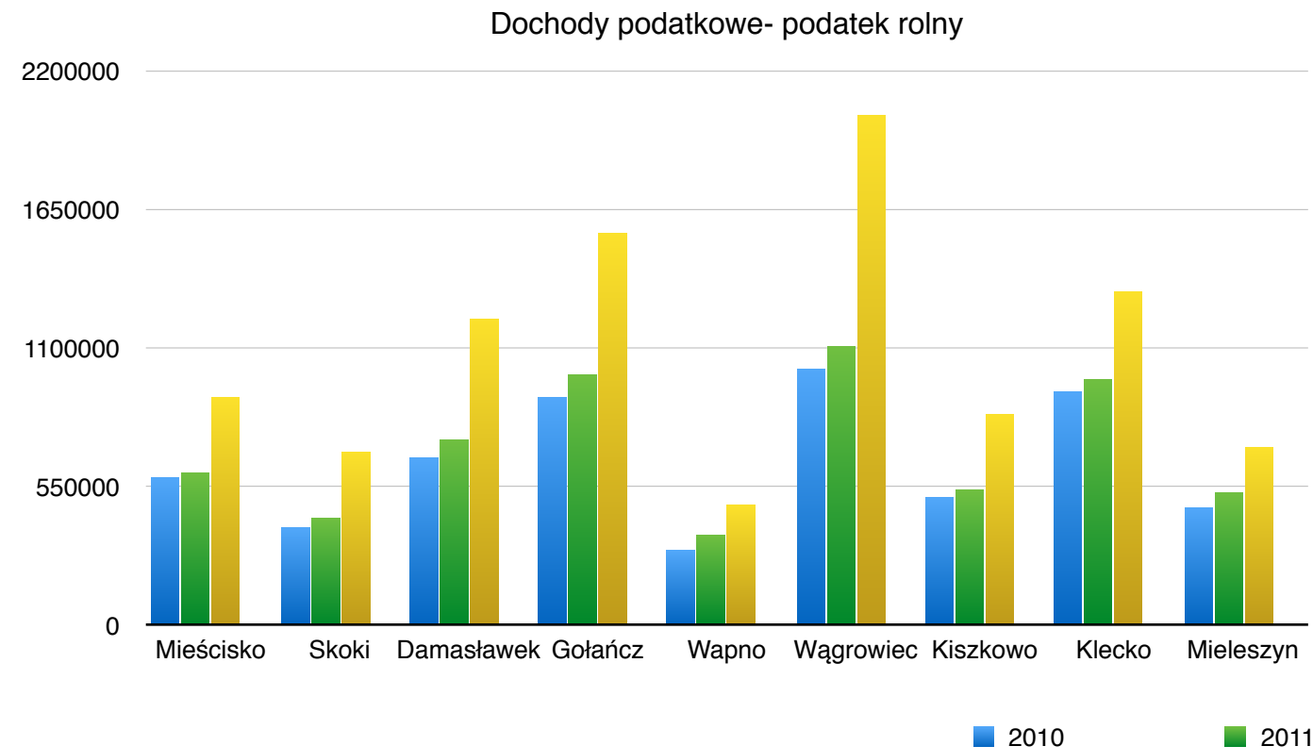
Największy procent wydatków w roku 2014 stanowiły wydatki na Oświatę i wychowanie- 37,47% budżetu gminy. Wartość tej pozycji spadła w stosunku do roku poprzedniego o 1,11%. Jest to pozycja która utrzymuje średnio-roczny stały trend wzrostowy. Wielkość tej pozycji pokazuje jak ważną częścią działalności samorządu jest kształcenie dzieci i młodzieży- Gmina dba o wykształcenie. Edukacja jest podstawowym sposobem tworzenia odpowiedzialnego i rozważnego społeczeństwa. Pojawia się w tym momencie pewien dylemat inwestycyjny, ponieważ samorząd inwestuje w edukację młodzieży, aby w przyszłości te osoby generowały przychody dla gminy w formie podatków itd. Następnie młodzież po zdobyciu edukacji przenosi się do dużych miast na studia i w dużym stopniu pozostaje tam, aby kontynuować życie zawodowe i osobiste. Istnieje duże prawdopodobieństwo że bilans zainwestowanego kapitału do jego zwrotu jest negatywny. Dlatego też na etapie wyznaczenia celów strategicznych należy zastanowić się nad zwiększeniem atrakcyjności gospodarczej gminy, aby więcej osób w wieku produkcyjnym wiązało swoją przyszłość z gminą.

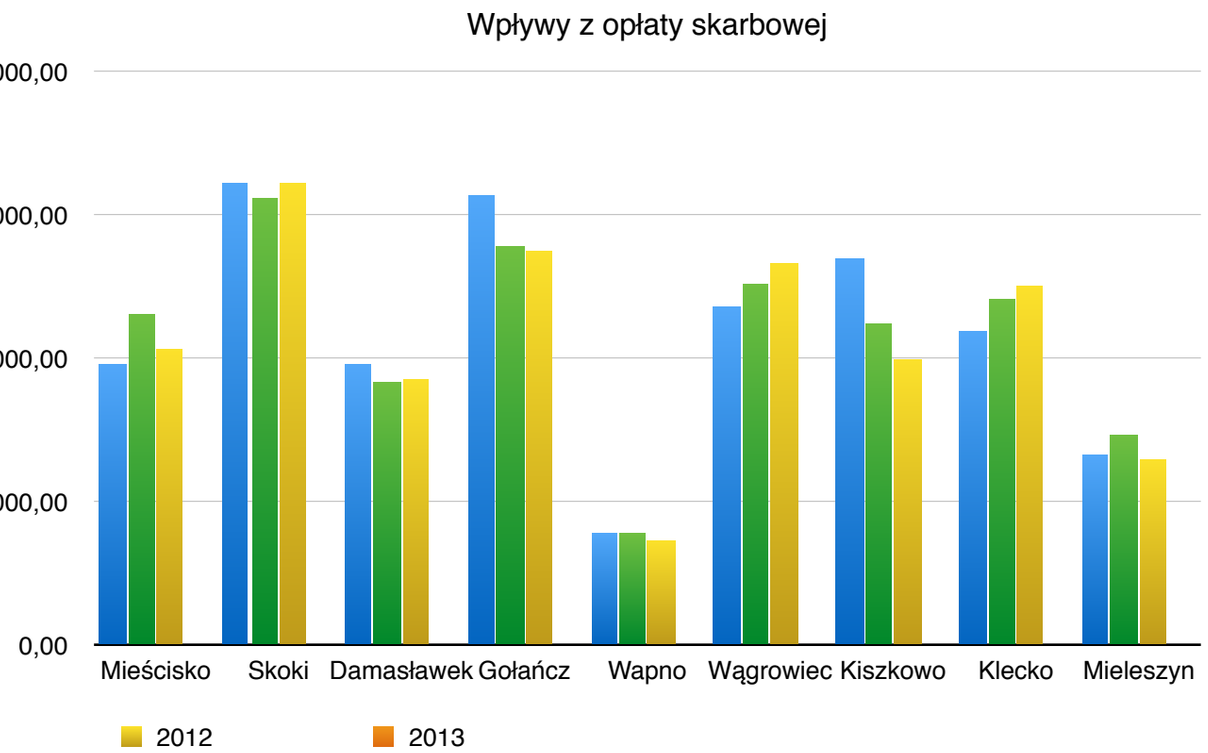
Drugą i trzecią największą pozycją wydatków jest pomoc społeczna- 18,19% i administracja publiczna- 12,87%. Obie pozycje wykazują powolną tendencję wzrostową. Wartość pomocy społecznej w stosunku do roku 2013 spadła o 4,09%, a koszt administracji publicznej wzrósł o 2,81%. Pomoc społeczna jest jednym z ważniejszych obszarów działalności samorządu. Skuteczne jej prowadzenie powinno powodować obniżenie wartości wydatków na ten cel. Administracja publiczna ma na celu egzekwowanie podatków i utrzymanie samorządu w odpowiedniej strukturze działania.

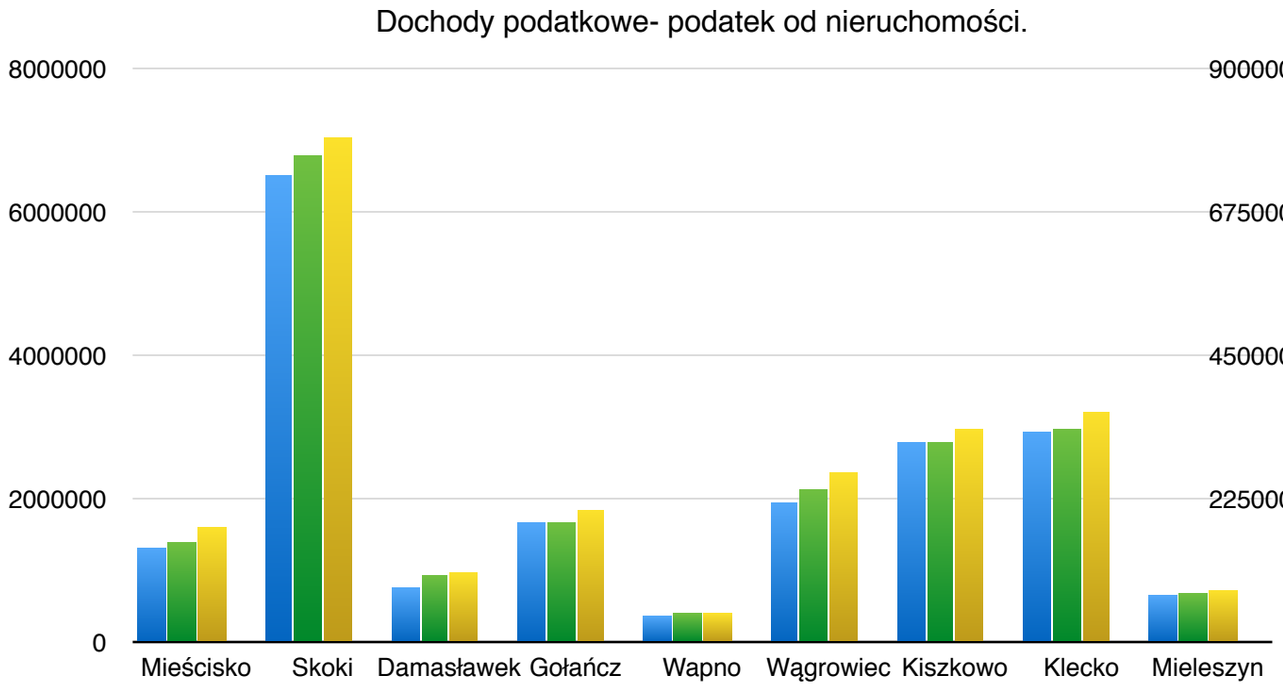
Analiza pozioma i pionowa wydatków została dołączona do załącznika.

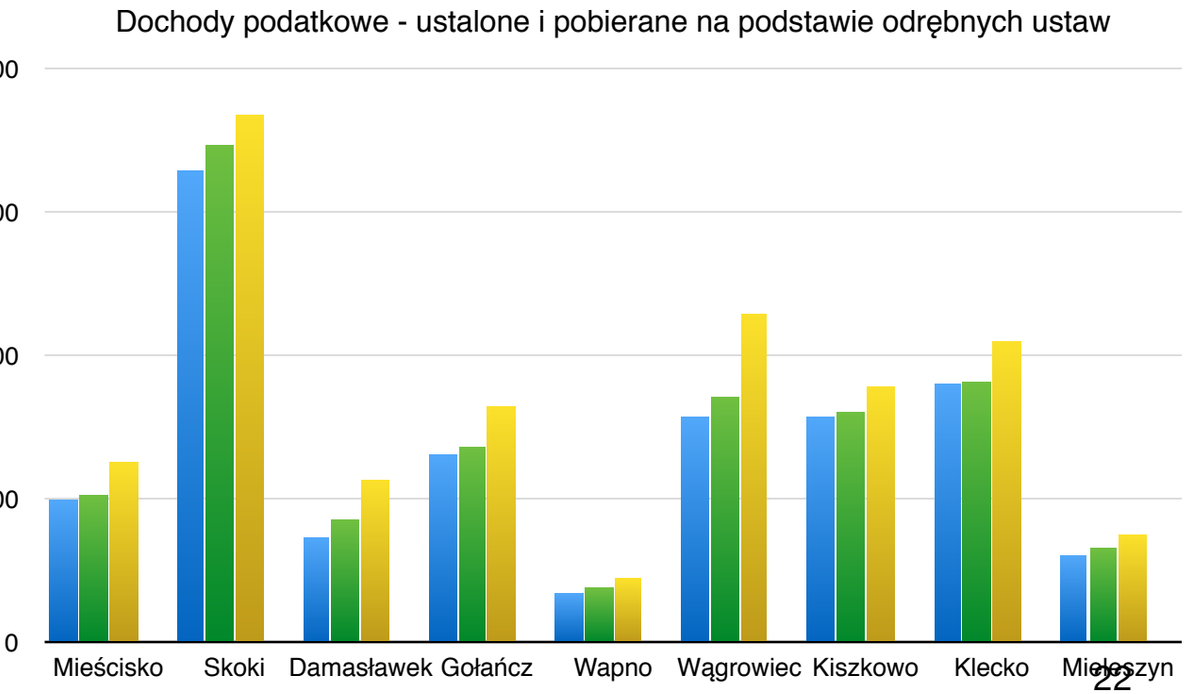


5.1. Uwarunkowania polityczne- dochody (źródło GUS).

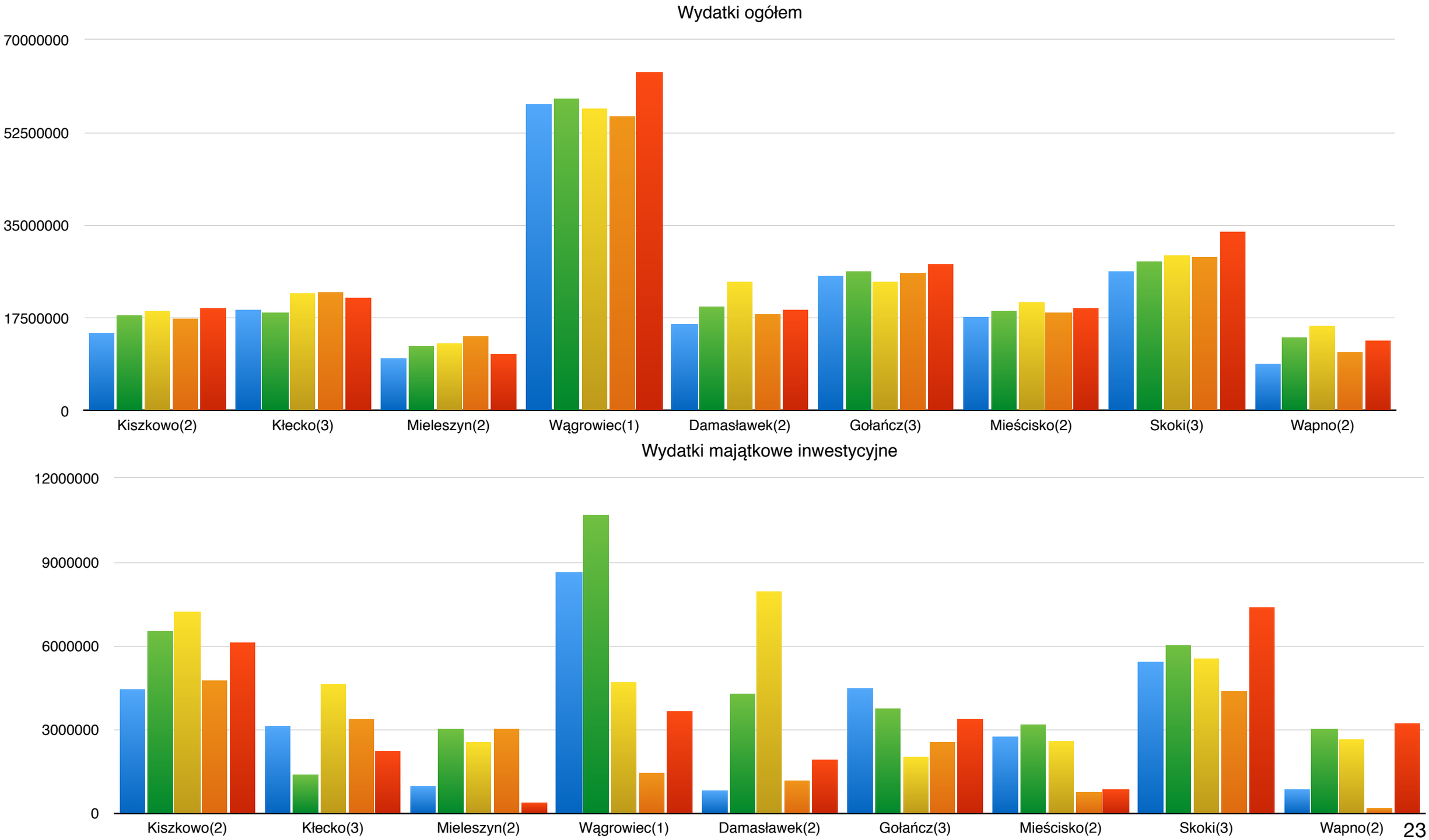








5.1. Uwarunkowania polityczne- wydatki (źródło GUS).



5.2. Uwarunkowania ekonomiczne.

W trakcie analizy uwarunkowań politycznych przeprowadziliśmy w pewnym stopniu analizę czynnika ekonomicznego związanego z pozycją finansową gminy. W tej części analizy kontynuujemy naszą pracę w kontekście gospodarki lokalnej i sfery ekonomicznej społeczeństwa. Nie podlega żadnej wątpliwości, że im większe przychody generują mieszkańcy gminy tym też wyższy ich standard życia. Gminie zależy na poprawie kondycji ekonomicznej:

- Mieszkańców gminy
- Firm działających na terenie gminy.

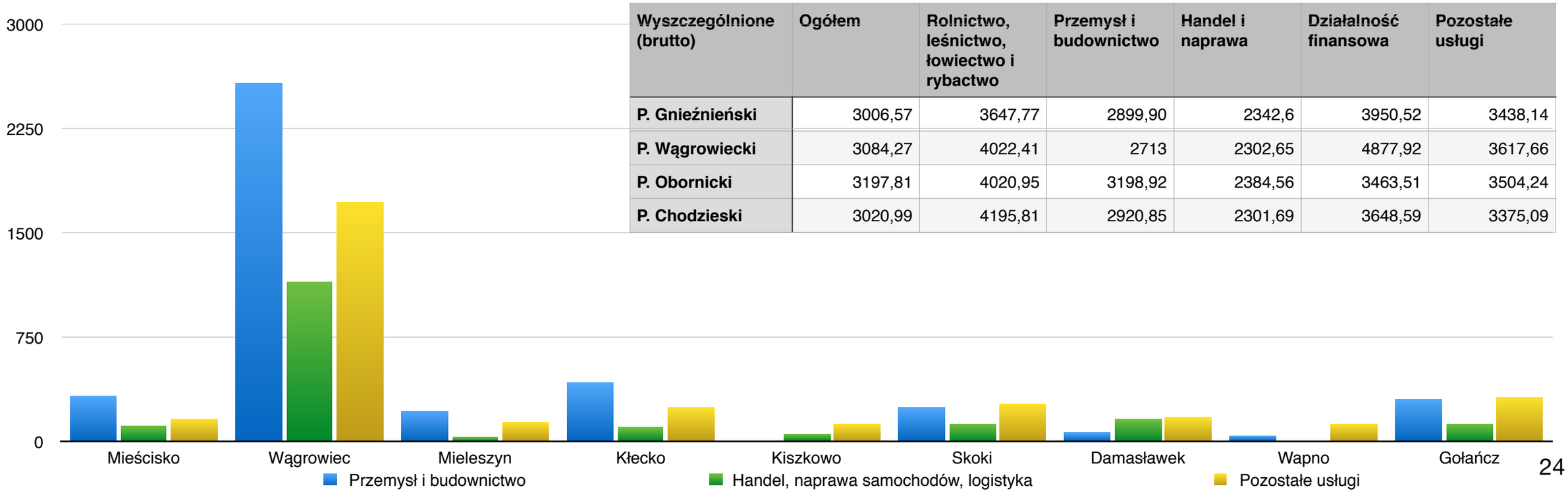
Obie grupy są źródłem generowania przychodów przez gminę. Im więcej mieszkańców gminy, przedsiębiorstw, turystów itd. tym większe jej przychody, a co za tym idzie większa zdolność inwestycyjna.

W tej części opracowania poddajemy analizie źródła przychodów mieszkańców gminy.

Największym źródłem utrzymania społeczeństwa gminy Mieścisko jest przemysł i budownictwo, na drugim miejscu są inne usługi, a ostatnie miejsce w rankingu zajmuje handel, naprawa samochodów i logistyka. W okolicznych gminach kolejność pod względem wielkości tych trzech dziedzin jest podoba. Wyjątkiem jest np. Kiszkowo gdzie np. brak przemysłu i budownictwa.

Poniżej zaprezentowaliśmy tabelę, która prezentuje wartości przychodów w zależności od rodzaju działalności. Niestety dane zostały zaprezentowane dla powiatów ponieważ brak szczegółowych informacji o przychodach społeczeństwa w gminach. Średnia wartość wynagrodzenia w Powiecie Wągrowieckim to 3084,27 zł. Jedynym okolicznym powiatem gdzie wynagrodzenie jest wyższe jest Powiat Obornicki- 3197,81 zł. Najlepiej płatną branżą jest działalność finansowa, a najgorzej handel i naprawa oraz przemysł i budownictwo, które stanowi największą część gospodarki Gminy Mieścisko.

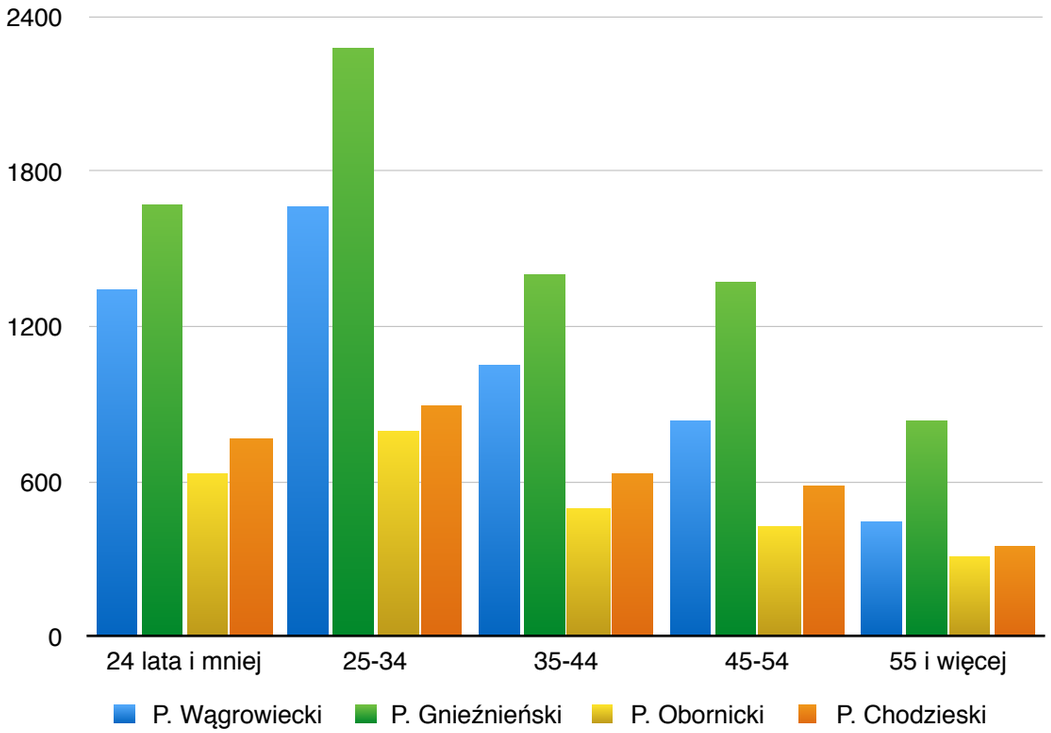
Wyszczególnione (brutto)	Ogółem	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Przemysł i budownictwo	Handel i naprawa	Działalność finansowa	Pozostałe usługi
P. Gnieźnieński	3006,57	3647,77	2899,90	2342,6	3950,52	3438,14
P. Wągrowiecki	3084,27	4022,41	2713	2302,65	4877,92	3617,66
P. Obornicki	3197,81	4020,95	3198,92	2384,56	3463,51	3504,24
P. Chodzieski	3020,99	4195,81	2920,85	2301,69	3648,59	3375,09



5.2. Uwarunkowania ekonomiczne.

Bezrobocie jest czynnikiem ekonomicznym który ma negatywny wpływ ekonomiczny i społeczny na gminę. Niestety dane statystyczne nie informują o poziomie bezrobocia w gminie Mieścisko, a w całym powiecie. W tym momencie możemy jedynie zakładać, że struktura osób bezrobotnych według wieku w każdej gminie powiatu Wągrowieckiego jest podobna.

Patrząc globalnie, w powiecie wągrowieckim jest dużo niższe bezrobocie niż w powiecie gnieźnieńskim, ale także dużo wyższe niż w powiecie obornickim i chodzieskim. Najwięcej osób bezrobotnych jest w wieku między 25 a 34 rokiem życia, czyli w wieku o najwyższej produkcyjności- 1664 osoby. Drugą największą grupę bezrobotnych w powiecie wągrowieckim stanowią osoby młodsze niż 24 lata- 1343 osoby. Wielką stratą dla gospodarki lokalnej jest brak aktywności gospodarczej tych właśnie osób. Jednym z celów strategicznych Gminy Mieścisko powinno być wspieranie aktywności gospodarczej osób bezrobotnych, a także pomaganie przedsiębiorcom w tworzeniu nowych miejsc pracy. Wysoki poziom bezrobocia wśród rówieśników jest czynnikiem demotywującym osoby kończące szkoły średnie i wyższe w miastach powiatowych lub wojewódzkich do powrotu do gminy po ich zakończeniu. Głównym powodem migracji społeczeństwa są motywy zarobkowe. Tworząc w gminie korzystne warunki ekonomiczne można liczyć na wzrost liczby mieszkańców i szybszy rozwój gminy.



Aktualnie w społeczeństwie Gminy Mieścisko najwięcej jest osób w wieku produkcyjnym czyli w wieku, do którego należą osoby bezrobotne. Prognozy zmiany struktury społeczeństwa mówią o wzroście ilości osób przechodzących z wieku produkcyjnego na emeryturę (wieku poprodukcyjnego). W naturalny sposób takie zmiany zmuszają pracodawców do zatrudniania nowych pracowników co spowoduje w dłuższej perspektywie czasu zmniejszenie bezrobocia.

Wyszczególnione (bezrobotni)	Ogółem	24 lata i mniej	25-34	35-44	45-54	55 i więcej
P. Gnieźnieński	7561	1674	2279	1404	1368	836
P. Wągrowiecki	5338	1343	1664	1049	835	447
P. Obornicki	2664	631	799	498	423	313
P. Chodzieski	3226	769	897	627	580	353

5.2. Uwarunkowania ekonomiczne.

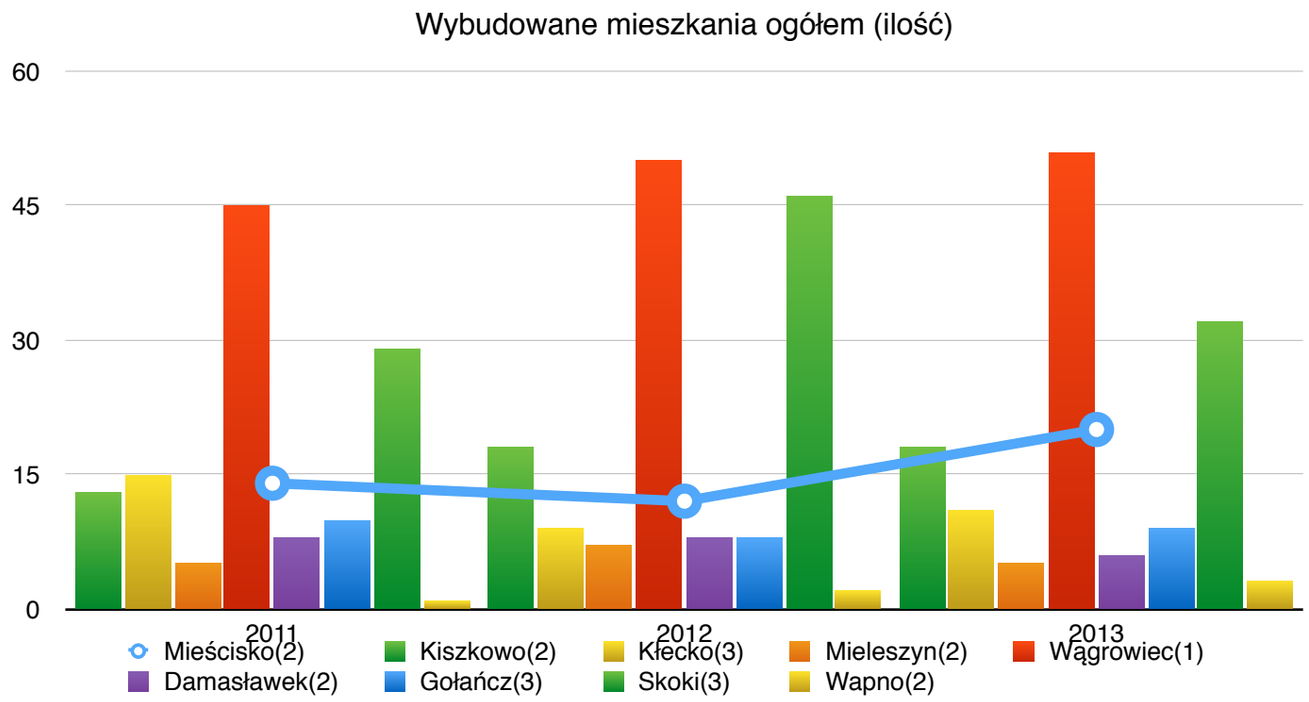
Jedną z ważniejszych gałęzi gospodarki jest budownictwo. Wielu ekonomistów twierdzi że to właśnie rozwój budownictwa decyduje o wzroście gospodarczym.

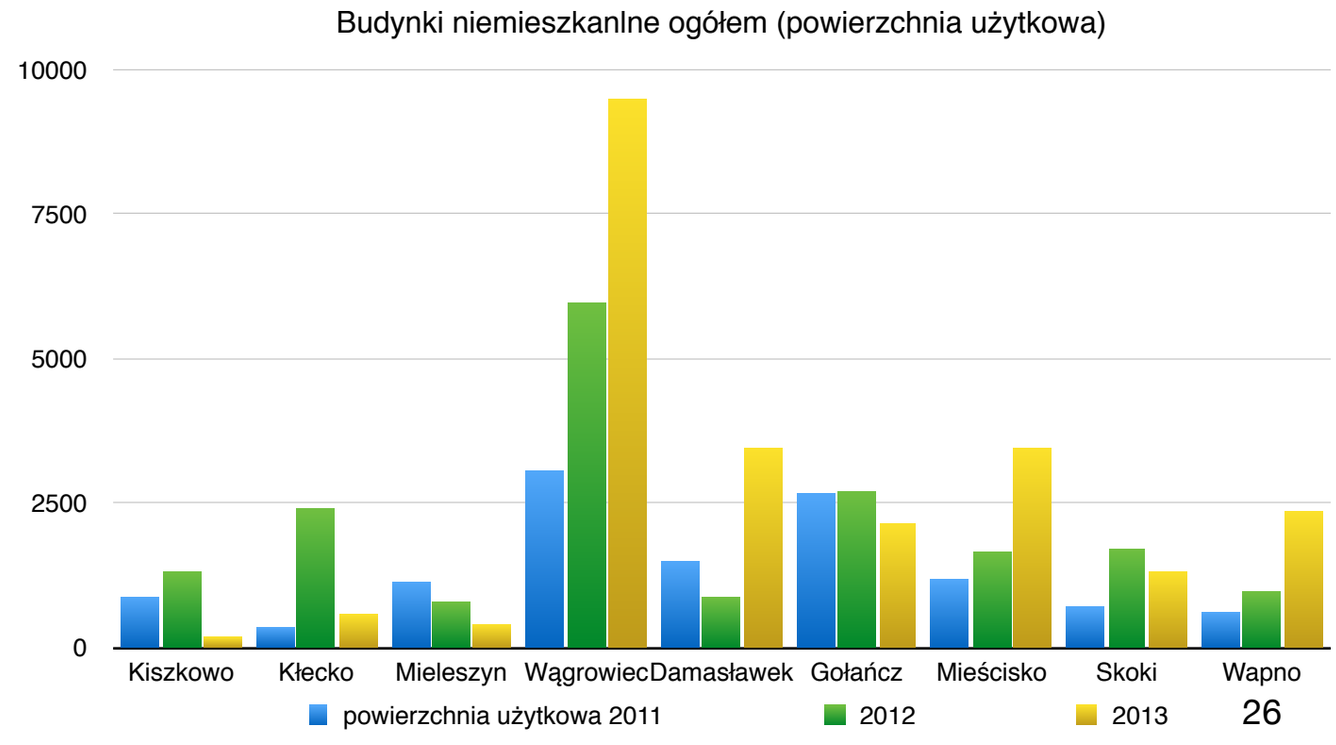
Rozwój budownictwa mieszkaniowego zależy od popytu na mieszkania. Z kolei wzrost popytu jest efektem bogacenia się społeczeństwa, rozwojem struktury rodziny lub najprościej mówiąc usamodzielnieniem się. Najczęściej tę decyzję podejmują osoby w wieku produkcyjnym. Dane statystyczne informują, że w gminie Mieścisko w ostatnich latach wybudowano dużo mniej mieszkań niż w okolicznych gminach. Najwięcej inwestycji mieszkaniowych zostało zrealizowanych w:

- Wągrowcu- miasto powiatowe o większych możliwościach rozwoju.
- Skokach- miast w obszarze metropolii Poznania oferujące szybki dojazd do miasta i niższy koszt zakupu mieszkania w porównaniu do Poznania.

W pozostałych gminach, które nie znajdują się w uprzywilejowanej pozycji jak wymienione powyżej budownictwo mieszkaniowe wykazuje mniejszą aktywność niż w Mieścisku. Informację należy uznać za korzystną z gospodarczego punktu widzenia.

Dane statystyczne na temat innych gałęzi budownictwa wskazują, że w ciągu ostatnich 3 lat na terenie Gminy Mieścisko i okolicznych gminach nie wybudowano żadnego hotelu ani budynku zakwaterowania turystycznego. W roku 2013 w Gminie Mieścisko wybudowano w sumie więcej powierzchni użytkowej budynków niemieszkalnych niż w znakomitej większości okolicznych gmin. Jest to bardzo dobra informacja ponieważ może sugerować, że przedsiębiorcy rozwijają swoje działalności i realizują inwestycje w aktywa trwałe.





5.3. Uwarunkowania społeczne.

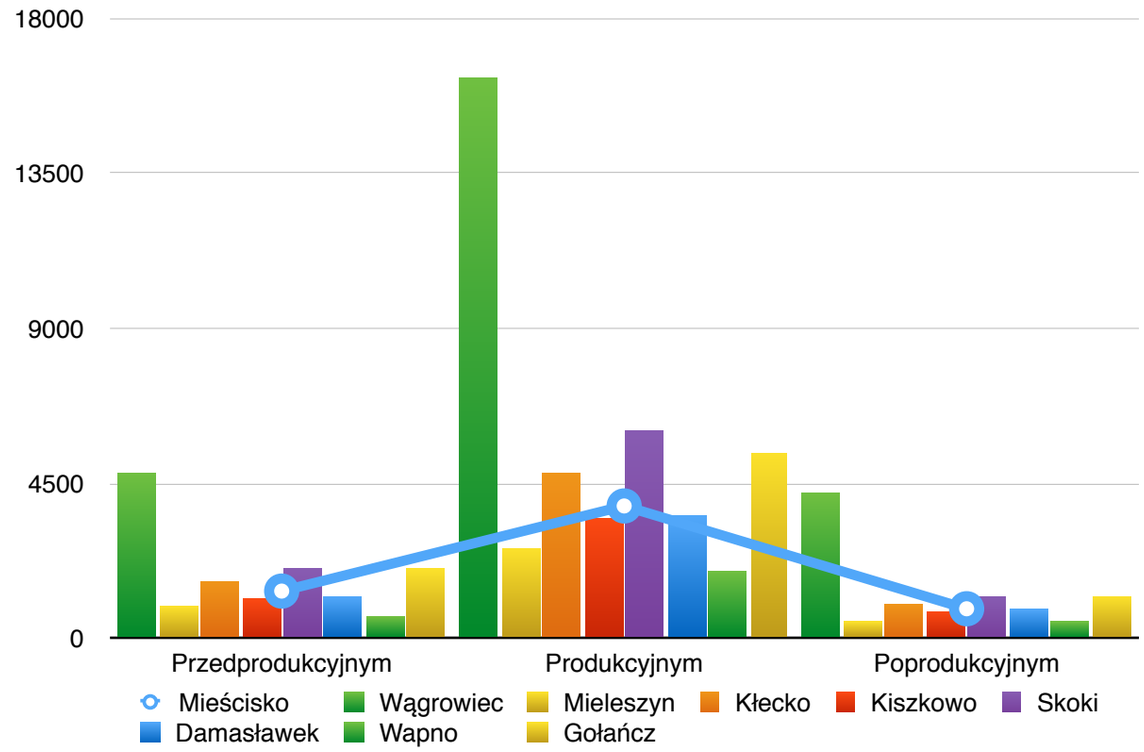
W Gminie Mieścisko największą grupę społeczną stanowią osoby w wieku produkcyjnym- 3842 osoby. Drugą grupą pod względem wielkości jest grupa przedprodukcyjna- 1371 osób, co jest niewątpliwie bardzo pozytywnym czynnikiem. Najmniejszą część społeczeństwa gminy stanowią osoby w wieku poprodukcyjnym- 858 osób.

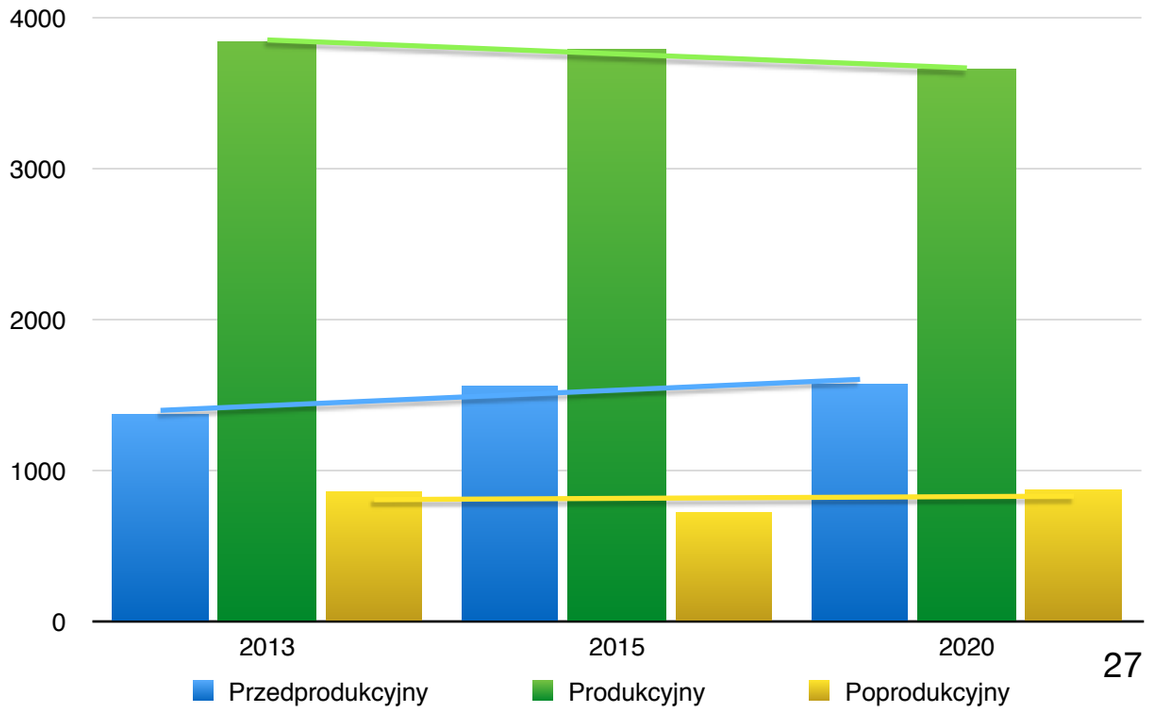
Prognozy GUS-u wskazują, że w skali powiatu Wągrowieckiego spadnie ilość osób w wieku przed- i po- produkcyjnym i wzrośnie w wieku przedprodukcyjnym. Prognozowane zmiany zostały zaprezentowane w tabeli poniżej z wyznaczonym wskaźnikiem procentowej zmiany. Niniejsze wskaźniki dla całego powiatu zostały zastosowane do opracowania symulacji zmiany struktury społeczeństwa Gminy Mieścisko. Niniejsza prognoza została zaprezentowana w formie graficznej w drugim wykresie po prawej stronie.

Na przestrzeni kolejnych 6 lat prognozowane jest zmniejszenie ilość osób w wieku produkcyjnym i wzrost w wieku poprodukcyjnym- tendencja społeczeństwa starzejącego się. Patrząc na wskazane zmiany, z punktu widzenia budżetu Gminy można zakładać, że przychody samorządu spadną w ciągu najbliższych kilku- kilkunastu lat, z uwagi na zmniejszenie ilości mieszkańców gminy.

Prognozowane zmiany ludności w Powiecie Wągrowieckim

	Przedprodukcyjny	Produkcyjny	Poprodukcyjny
2013	14572	44525	10741
Wartość zmiany	2055	-633	-1644
Procentowa zmiana	14,10%	-1,42%	-15,31%
2015	16627	43892	9097
Wartość zmiany	126	-1520	1934
Procentowa zmiana	0,76%	-3,46%	21,26%
2020	16753	42372	11031



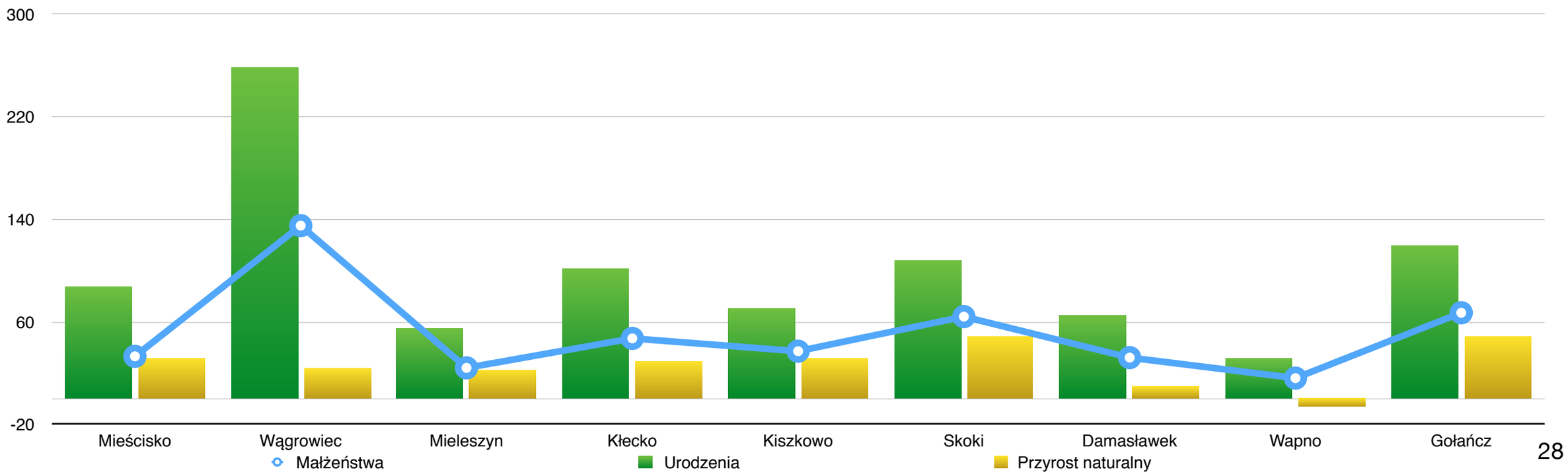


5.3. Uwarunkowania społeczne.

W Gminie Mieścisko zarejestrowano 7 małżeństw powyżej średniej (26 zawartych związków małżeńskich) w obszarze analizowanych gmin- 33. Pozytywnym czynnikiem jest najwyższy wskaźnik urodzeń przypadających na jedno małżeństwo- 2,64. Pytanie brzmi czy wysoka wartość wskaźnika wynika z niskiego poziomu formalizacji związków w gminie, czy z chęci posiadania wielu dzieci. Analiza poniższych danych pokazała, że jedynie w Gminie Wapno zanotowano negatywny przyrost naturalny.

Przyrost naturalny w gminie jest dodatni, oznacza to że więcej osób się rodzi niż umiera. Niski poziom dzietności jest jednym z największych problemów z którymi musi radzić sobie samorząd. Powodem takiej sytuacji jest bez wątpienia czynnik ekonomiczny. Osoby zarabiające średnie wynagrodzenie brutto dla wszystkich branż w Gminie Mieścisko nie mogą sobie pozwolić na utrzymanie rodziny w strukturze 2+2 lub 2+3. Aktualnie standardową strukturą rodziny jest 2+1, która najczęściej występuje i powoduje negatywny przyrost naturalny.
Drugim równocześnie negatywnym i pozytywnym aspektem jest migracja młodzieży w wieku szkolnym do szkół średnich i na studia do większych miejscowości gdzie większość z nich pozostaje. Władze gminy powinny uwzględnić w celach strategicznych możliwość wykorzystania potencjału gminy, aby stworzyć miejsce atrakcyjne dla osób kończących szkoły średnie lub studia i planujących założenie rodziny.

Celem strategicznym gminy powinno być stworzenie infrastruktury przyjaznej rodzinie i przedsiębiorczości. Aktualnie wiele gmin buduje swoją konkurencyjność za sloganach związanych z rodzicielstwem, miejscowości przyjaznej zakładaniu rodziny i zrównoważonego rozwoju.

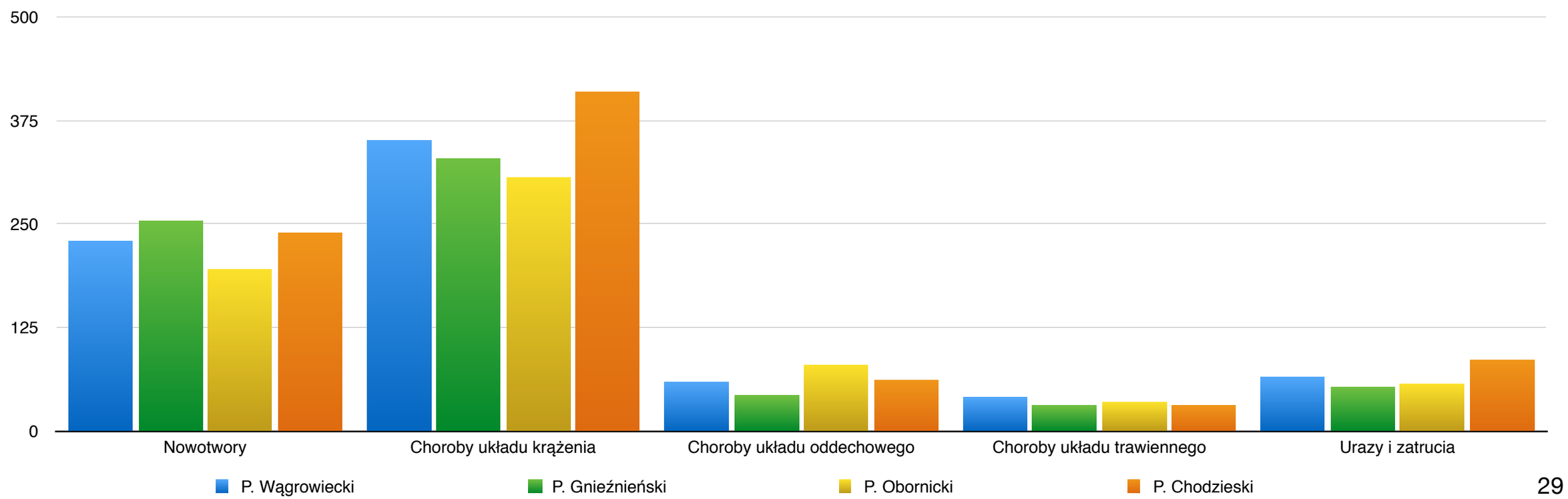


5.3. Uwarunkowania społeczne.

Urząd Gminy w ograniczonym stopniu dostarcza mieszkańcom gminy usługę służby zdrowia jedynie poprzez ośrodek opieki zdrowotnej. Specjalistyczny zakład opieki zdrowotnej SPZOZ- podlega Starostwu Powiatowemu w Wągrowcu. Analiza danych na temat umieralności społeczeństwa ze względu na powód może być motywem do rozwoju struktury oddziałów szpitalnych i zredukowania negatywnych zmian społecznych. Niestety władze gminy nie posiadają wpływu na takie decyzje dlatego należy zastanowić się nad działaniami, które mogą wpłynąć na lepsze zdrowie mieszkańców Gminy Mieścisko.

W Powiecie Wągrowieckim największą ilość osób umiera ze względu na choroby układu krążenia. Na drugim miejscu są choroby nowotworowe, a pozostałe stanowią marginalny procent w całości zanotowanych wyników. Pojawia się w tym momencie pytanie: jak Urząd Gminy może wpłynąć na zredukowanie umieralności na choroby wyszczególnione na wykresie poniżej. Poprawa wiedzy na temat diety, zwiększenie aktywności fizycznej, ćwiczenia oddechowe, wprowadzenie zasad BHP do domu i pracy to jedynie hasła, których rozwinięcie z dużą pewnością wpłynie na poprawę poniższych statystyk.

Cele strategiczne urzędu gminy powinny uwzględniać rozwój wiedzy i świadomości społeczeństwa na temat przyczyn i profilaktyki poniższych chorób. Urząd Gminy we współpracy z ośrodkiem opieki zdrowotnej funkcjonującym na terenie gminy, a także biblioteką publiczną powinien zorganizować spotkanie o tej tematyce w trakcie którego zaproszeni lekarze wyjaśniają specjalistyczną tematykę i prezentują rozwiązania problemów.



5.3. Uwarunkowania społeczne.

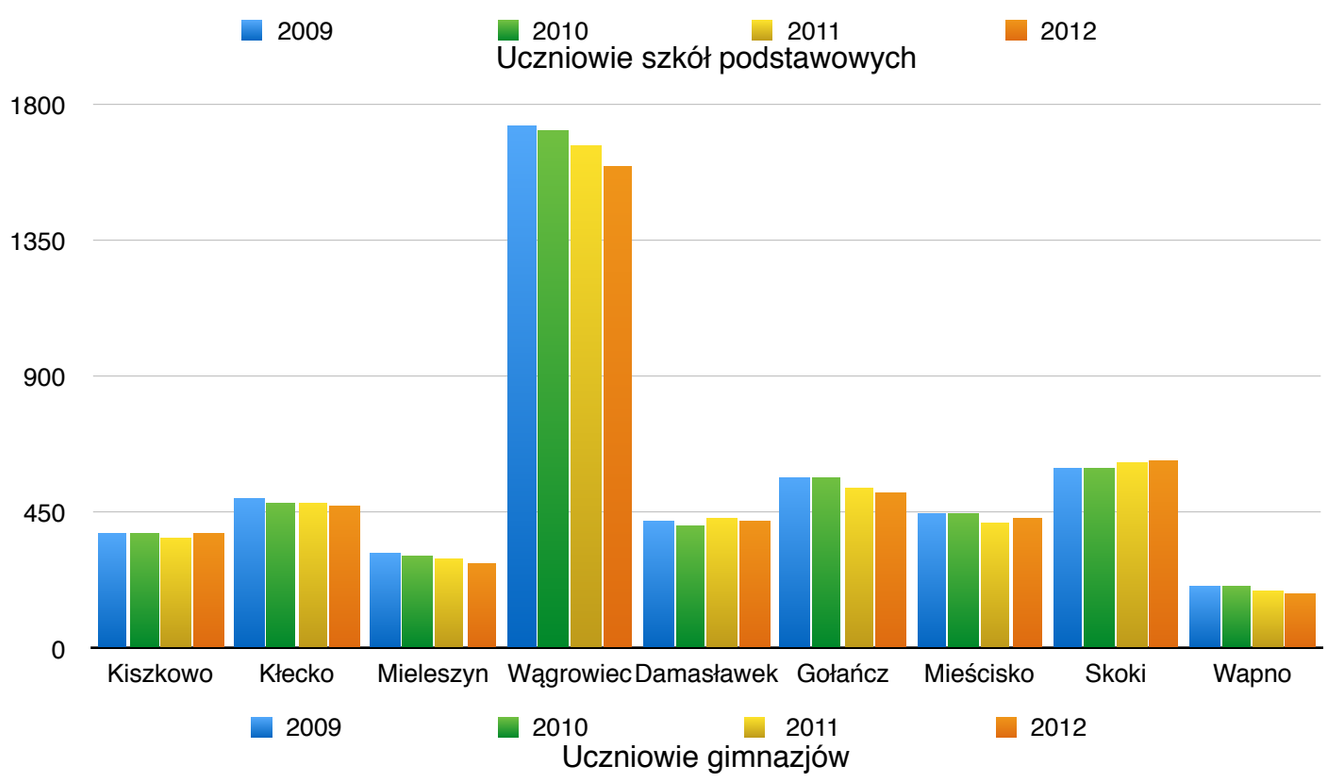
W Gminie funkcjonuje biblioteka publiczna i świetlice wiejskie. Każda z tych jednostek ma na celu zwiększenie jakości życia mieszkańców, urozmaicenie czasu wolnego i rozwój integracji społecznej.

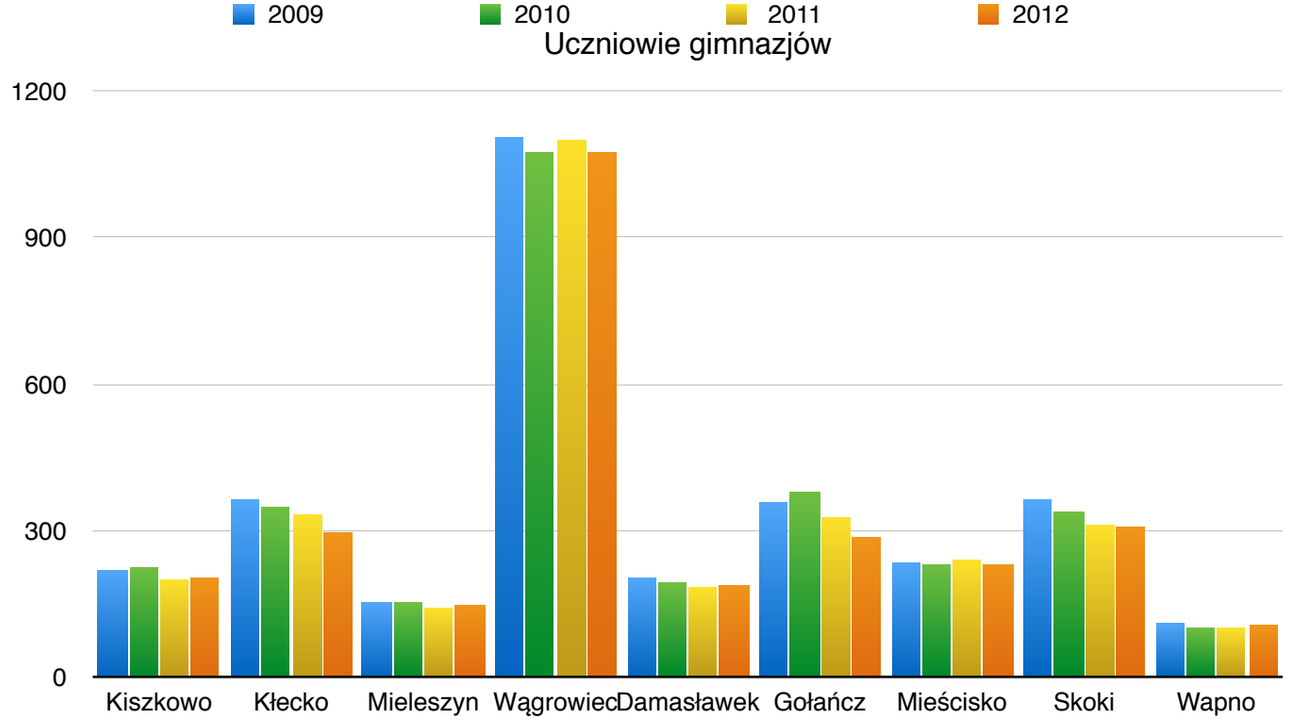
5.3. Uwarunkowania społeczne.

Ilość uczniów w szkołach podstawowych w Gminie Mieścisko utrzymuje się każdego roku na bardzo podobnym poziomie. Jest to bardzo pozytywny czynnik z punktu widzenia ilości młodzieży i zespołu kadry pedagogicznej. W przypadku gdyby zanotowano wzrost ilości uczniów należałoby uznać taką sytuację za pozytywną ponieważ większa ilość uczniów jest wynikiem poprawy zamożności społeczeństwa. Gmina Mieścisko znajduje się w bardzo dobrej pozycji ponieważ w okolicznych gminach, jak widać na wykresach po prawej, zanotowane są spadki ilości uczniów. Jedynie w Skokach widoczny jest minimalny trzyletni wzrost.

Ilość uczniów szkół gimnazjalnych jest dużo niższa niż szkół podstawowych. Gimnazjum jest również obowiązkowym etapem edukacji dlatego też nie ma możliwości, aby młodzież jej nie ukończyła. Niższą ilość uczniów należy interpretować niżem demograficznym. Również analizując trendy zmian ilości uczniów można zaobserwować ich spadki Są one dużo bardziej widoczne niż w przypadku uczniów szkół podstawowych.

Gmina powinna prognozować zmiany ilości uczniów w kolejnych latach, aby przygotować swoją działalność do ewentualnych niży lub wyży demograficznych. Te drugie są dużo mniej prawdopodobnie niż te pierwsze, ale zawsze należy być przygotowanym na ewentualny scenariusz. Wydatki na oświatę są jednym z ważniejszych kosztów gminy dlatego jednym z ważniejszych celów strategicznych powinna być poprawa poziomu kształcenia.



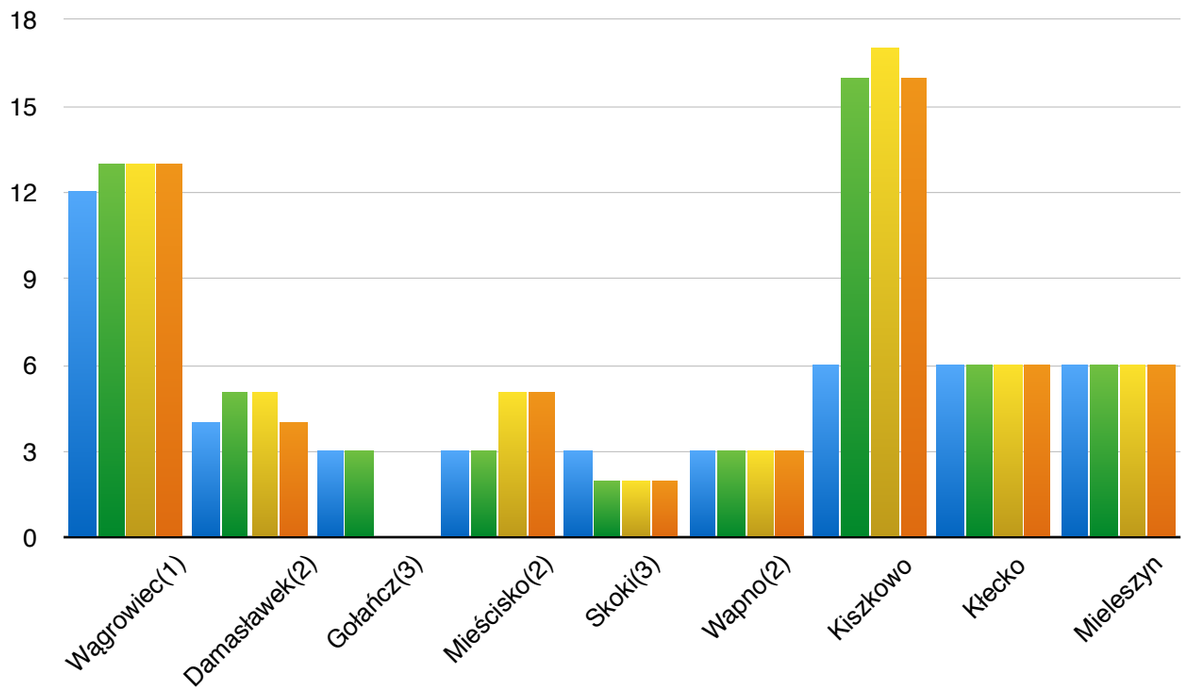


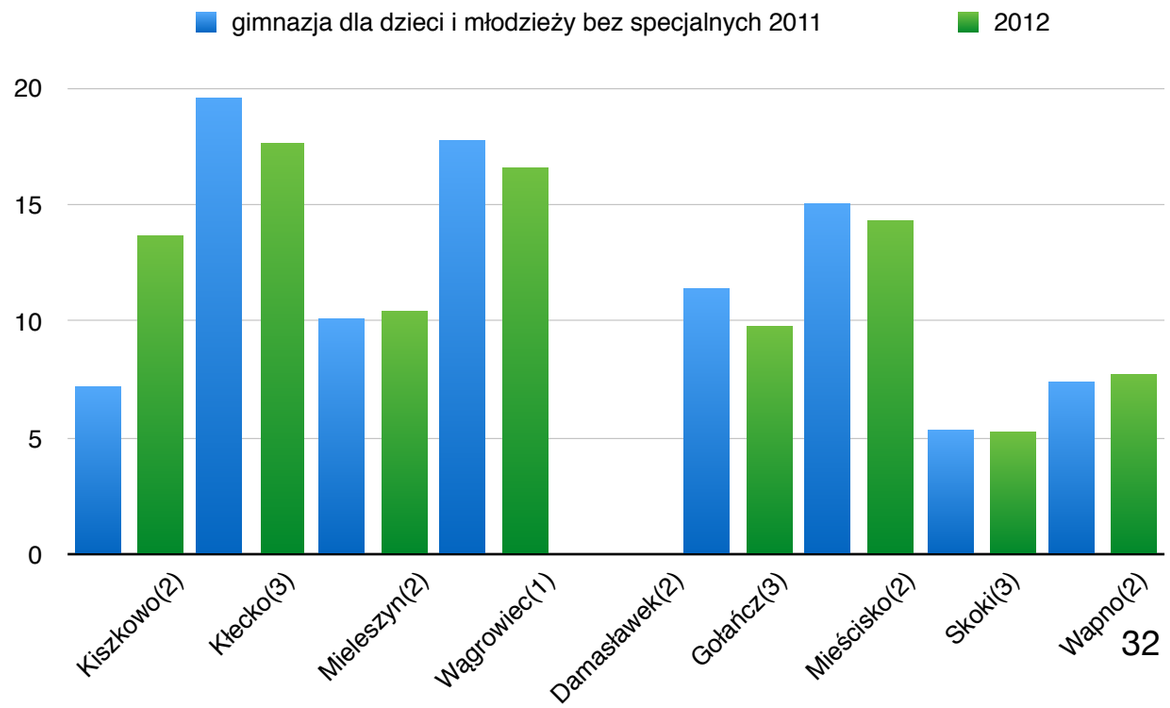
5.3. Uwarunkowania społeczne.

W Bibliotece w Mieścisku są udostępnione komputery z dostępem do internetu. Osoby, które nie posiadają prywatnych komputerów mogą z nich skorzystać dla własnych celów. W ten sposób Gmina pozwala na lepszy kontakt ze światem osobom, których nie stać na własny komputer. Najwięcej komputerów jest udostępnionych w Gminie Kiszkowo i Wągrowiec, a najmniej w Gminie Skoki. Mniejsza ilość komputerów na wyposażeniu biblioteki może sugerować brak ich wykorzystania przez mieszkańców gminy. Oczywiście zakładamy, że pracownicy biblioteki odczytują potrzeby społeczeństwa i reagują na ich pytania.

Im większa zamożność społeczeństwa tym więcej osób korzysta z komputera w domu, im mniejsza tym więcej osób wykorzystuje komputer w miejscu pracy lub bibliotece. Komputer jest również formą komunikacji urzędu z mieszkańcami. Im większa świadomość technologiczna mieszkańców tym większa możliwość komunikowania z mieszkańcami gminy i zachęcania do udziału w jej rozwoju.

Bardzo ważna dla rozwoju wiedzy i umiejętności dzieci i młodzieży jest komputeryzacja i informatyzacja edukacji. Im niższy współczynnik uczniów przypadających na jeden komputer z dostępem do internetu tym lepiej. W Gminie Mieścisko wartość tego wskaźnika spada. Jak widać na poniższym wykresie w wielu gminach jego wartość wzrasta lub utrzymuje się na stałym poziomie. Gmina które chce posiadać wizerunek nowoczesnej gminy powinna nieustannie inwestować w nowoczesne technologie, aby uczniowie szkół na jej terenie byli przygotowani do rozwoju swoich ambicji w szkołach wyższych szczebli.



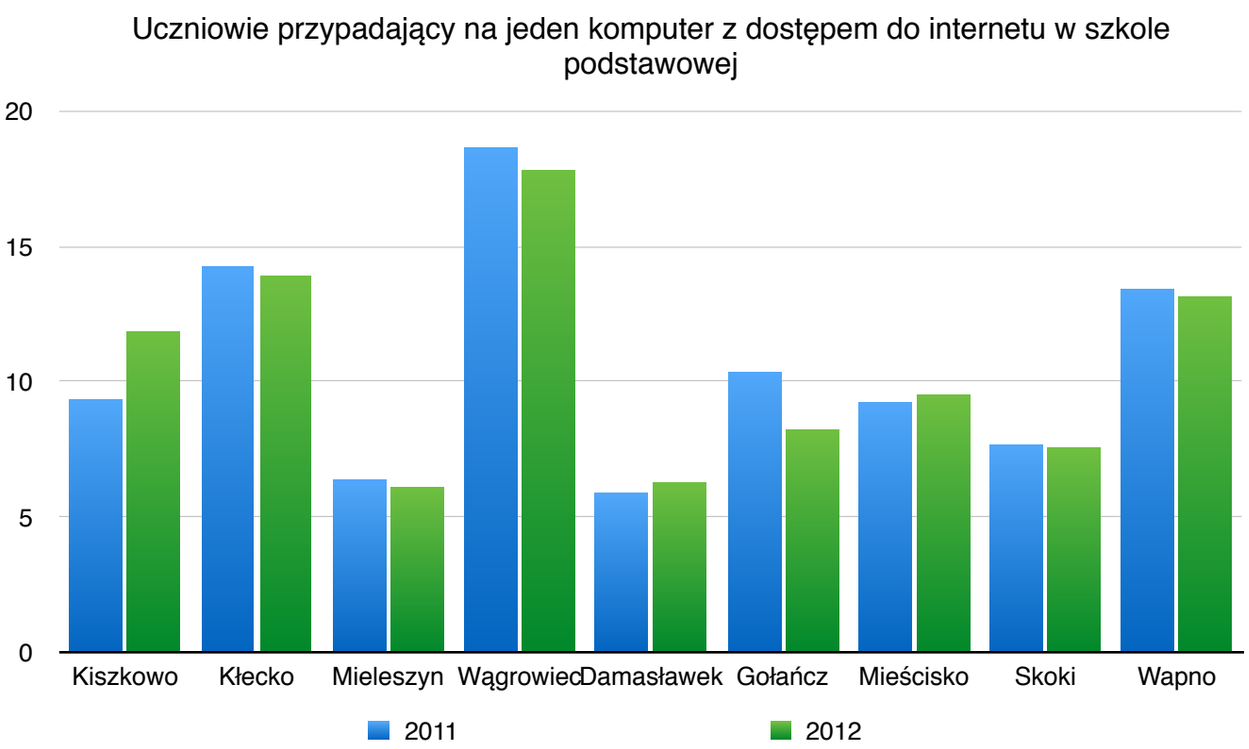


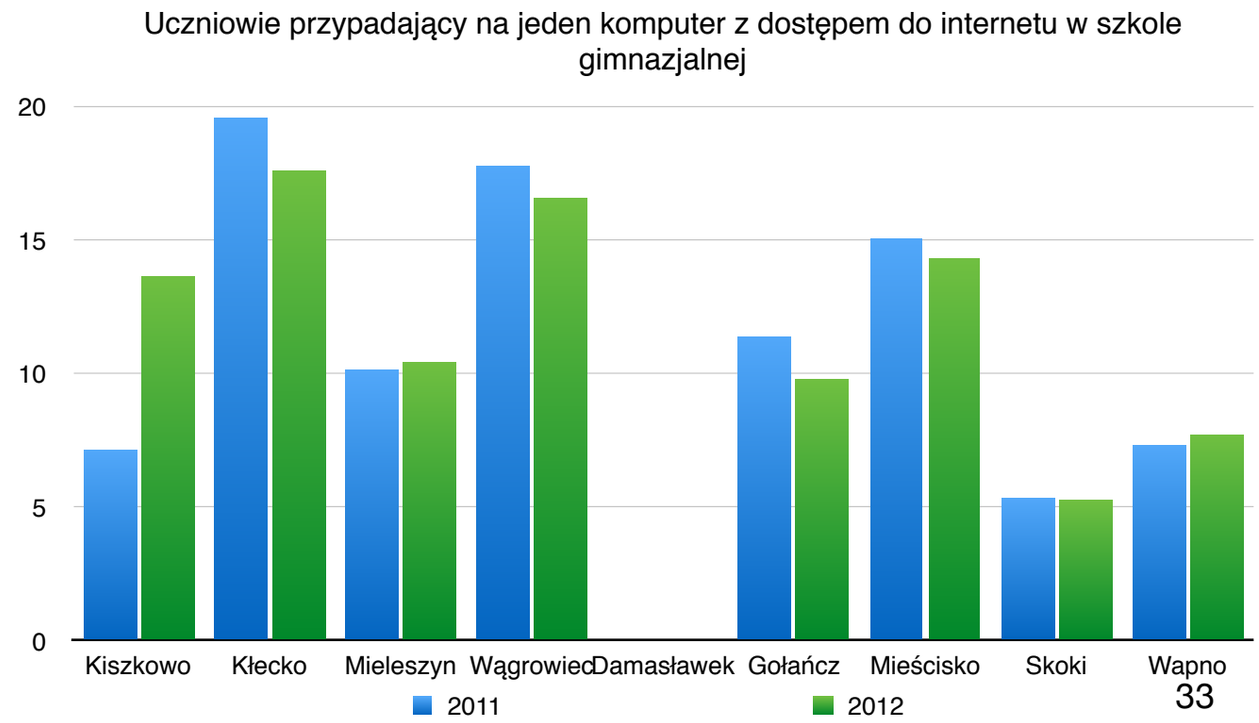
5.4. Uwarunkowania technologiczne.

Uwarunkowanie technologiczne nabiera całkowicie innego znaczenia w gminie w której czołowym hasłem jest nowoczesność. Nowoczesność w dzisiejszych czasach sama w sobie narzuca wykorzystanie technologii. Czynnikami, które w gminie mogą świadczyć o wykorzystaniu technologii są:

- Komputeryzacja społeczeństwa,
- Dostęp mieszkańców do internetu,
- Poziom edukacji informatycznej w szkołach podstawowych i gimnazjach,
- Wykorzystanie technologii do komunikacji urzędu gminy z mieszkańcami,

Niestety nie ma danych statystycznych ani informacji na temat poziomu komputeryzacji ani świadomości technologicznej społeczeństwa Gminy Mieścisko. Na etapie wyznaczenia celów strategicznych warto zastanowić się nad dokładną charakterystyką nowoczesności gminy Mieścisko. Z czym ma być ona utożsamiana przez inwestorów i mieszkańców gminy. Wysyłanie jednolitego i spójnego sygnału na zewnątrz gminy ma sens- jest on celem strategicznym!





Podsumowanie ocen analizy makroekonomicznej.

Nr.	Wyszczególnione	Numer
1.	**Uwarunkowanie polityczne**	**3,68**
1.1.	Stabilność polityczna	4,5
1.2.	Struktura wieku radnych	3
1.3.	Wykształcenie radnych	4,2
1.4.	Budżet gminy	3
2.	**Uwarunkowanie ekonomiczne**	**3,08**
2.1.	Zatrudnienie	3
2.2.	Wynagrodzenie	3,5
2.3	Inwestycje	3,8
2.4.	Bezrobocie	2

Nr.	Wyszczególnione	Numer
3.	**Uwarunkowanie społeczne**	**3,26**
3.1.	Struktura społeczeństwa	3
3.2.	Prognozy zmiany struktury społecznej	2,5
3.3.	Dzietność (przyrost naturalny)	3,6
3.4.	Małżeństwa	3,2
3.5.	Umieralność	3
3.6	Uczniowie szkół	3,2
3.7	Aktywność społeczna	4,3
4.	**Uwarunkowanie technologiczne**	**3,6**
4.1.	Komputeryzacja szkół	3,5
4.2.	Komputeryzacja bibliotek	3,3
4.3.	Ilość odwiedzin strony internetowej gminy	4
	Średnia	**3,40**

Wnioski i rekomendacje do analizy strategicznej uwarunkowań makroekonomicznych:

- W radzie gminy największy procent stanowią osoby w wieku produkcyjnym. Z założenia powinni to być członkowie społeczeństwa lokalnego, którzy mają najlepszą wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach społeczeństwa. Różnorodność wieku i wykształcenia stanowi siłę urzędu. Warto spisać i kategoryzować wszystkie potrzeby mieszkańców gminy, a następnie określić kryteria kolejności ich realizacji w powiązaniu z budżetem. Analiza strategiczna doprowadziła do wniosku, że zaangażowanie rady gminy w rozwój samorządu jest duże.
- Działalność urzędu gminy koncentruje się na dochodach do budżetu gminy. Jest to całkowite oczywiste działanie ponieważ celem jest zwiększanie zdolności gminy do generowania przychodów. Sytuacja ekonomiczna gminy jest gorsza w porównaniu do okolicznych gmin. Należy uznać że jest ona średnia patrząc ogólnie na samorządy. Gmina powinna koncentrować swoje cele strategiczne na zwiększeniu przychodów do budżetu generowanych z rdzennego terenu ponieważ dotacje i subwencje z roku na rok maleją (jak pokazała analiza budżetu).
- Struktura społeczeństwa przechyla linię trendu w kierunku społeczeństwa starzejącego się. Prognozy na kolejne lata, którymi objęta jest strategia rozwoju, pokazują pogłębianie się tego trendu. Jeżeli największy procent budżetu gminy przeznaczony jest na oświatę to warto zastanowić się czy jego część nie będzie musiała zostać przesunięta na cele związane z pomocą społeczną. Przyrost naturalny jest dodatni ponieważ wyż demograficzny z lat 80 aktualnie jest w fazie zakładania rodziny. Jest to czynnik negatywny dla gminy, ponieważ gdy minie wyż demograficzny to spadnie wartość przyrostu naturalnego. Brak stabilności urodzeń może zostać wyeliminowany jedynie poprzez poprawę sytuacji ekonomicznej.

Nr.	Wyszczególnione	Numer
1.	Uwarunkowanie polityczne	3,68
2.	Uwarunkowanie ekonomiczne	3,08
3.	Uwarunkowanie społeczne	3,26
4.	Uwarunkowanie technologiczne	3,6
	Średnia	3,41

Ocena czynników jest prowadzona w skali od 1 do 6. Wszystkie oceny powyżej 3 są dobre, ponieważ pokazują że gmina znajduje się na dobrej drodze rozwoju.

- Wysoki poziom bezrobocia do 34 roku życia demotywuje osoby, które zdobyły wykształcenie poza gminą do powrotu do miejsca swojego wychowania. Zmniejszenie bezrobocia spowoduje wzrost powrotów. Jest to jedno z ważniejszych zadań na których należy się skoncentrować w trakcie realizowania nowej strategii rozwoju.
- Ocena czterech obszarów makroekonomicznych została przeprowadzona w tabeli powyżej. Średnia wartość analizy strategicznej uwarunkowania makroekonomicznego wynosi 3,11, czyli jest to wynik dobry. Oceny gmin poddanych analizie powinny być w znakomitej większości niższe. Oczywiście jest kilka jednostek, których dane statystyczne pozwalają na większy optymizm, aczkolwiek również istnieje przed nimi długa droga do przejścia.

6. Analiza konkurencyjna.

Nie podlega żadnej wątpliwości, że samorządy rywalizują pomiędzy sobą o fundusze (kapitał), ludność, inwestorów i wiele innych korzyści. Bardzo ciekawym przykładem konkurowania między gminami są konkursy na dotacje z Unii Europejskiej. Z kolei statystyczną prezentacją rywalizacji jest migracja ludności między innymi gminami, a powiatowymi itd. Władze samorządu powinny być świadome jakie czynniki należy brać pod uwagę w trakcie analizy poziomu rywalizacji, aby przygotować się do aktywnej działalności w tym zakresie.

Czynnikami zwiększającymi poziom konkurencji między samorządami jest:

- Dostęp do dotacji i poziom rywalizacji o dotacje,
- Koszty rozwoju jakości życia mieszkańców,
- Poziom zróżnicowania gmin,
- Identyfikacja mieszkańców z gminą/miejscem zamieszkania,
- Atrakcyjność inwestycyjna gminy
- Atrakcyjność turystyczna gminy

Wysoki poziom konkurencji jest negatywnym czynnikiem z którym należy walczyć poprzez lepsze przygotowanie swojej działalności do rywalizacji.

W środowisku konkurencyjnym bardzo ważną pozycję mają mieszkańcy gminy. To społeczeństwo zmusza urząd gminy do skutecznego konkurowania. Powodem, a tym samym elementem który zmusza urząd do spełniania motywów nacisku jest obowiązek wynikający z wykonywanego stanowiska. Czynnikami zwiększającymi nacisk na gminę ze strony mieszkańców są:

- Potrzeby i oczekiwania mieszkańców gminy,
- Ambicje mieszkańców gminy.
- Ambicje mieszkańców w stosunku do swoich dzieci.
- Działania inwestycyjne okolicznych gmin.
- Możliwości zarobkowe mieszkańców gminy.

Duży poziom nacisku ze strony mieszkańców jest negatywnym czynnikiem dla urzędu ponieważ zmusza urząd do podejmowania nieprogramowych działań.

W tym momencie przechodzimy do analizy usługodawców w kontekście nacisku konkurencyjnego. W przypadku gminy nacisk następuje w większym stopniu ze strony gminy na usługodawców niż w przeciwnym kierunku. Istnieje bardzo niewiele sytuacji w których urząd gminy mógłby znaleźć się pod naciskiem usługodawcy np. zagrożenie bankructwa generalnego wykonawcy. W dużo większym stopniu nacisk może być kierowany przez mieszkańców na gminę, aby usługodawca w lepszy i efektywniejszy sposób wykonywał swoją pracę. Poniżej prezentujemy czynniki, które zwiększają/zmniejszają presję ze strony dostawców usług dla gminy:

- Prawo przetargowe.
- Jakość wykonywanej pracy przez usługodawcę.
- Poziom specjalizacji wykonywanej pracy.
- Powtarzalność/unikatowość wykonywanych zadań.
- Koszt wykonywanej pracy.
- Skuteczność realizowania celów.

Warto w tym miejscy pamiętać, że każdy pracownik urzędu gminy i wszystkich jednostek zależnych jest usługodawcą dla gminy. Napięcie w tych relacjach może doprowadzić do obniżenia efektywności współpracy. Ustrukturyzowanie współpracy np. w systemie zarządzania jakością ISO powoduje obniżenie presji we współpracy ponieważ cele i zarządzanie nimi są jasne i czytelne.

Urząd Gminy znajduje się w uprzywilejowanej pozycji w tym zakresie, ponieważ jego podstawowym zadaniem jest zarządzanie celami postawionymi przed jednostkami zależnymi i egzekwowanie wyników.

6. Analiza konkurencyjna.

Konkurencja:

- Dostęp do dotacji jest negatywnym czynnikiem ponieważ każdy samorząd uczestniczy w rywalizacji o dodatkowe źródło kapitału na rozwój, a tylko nielicznym się udaje.
- Jakość życia mieszkańców i koszt z tym związany jest bardzo duży szczególnie na pomoc społeczną i realizowanie inwestycji w infrastrukturę. Są to działania, które mają podnieść komfort życia mieszkańców, ale w porównaniu do okolicznych gmin jest on średni (strona 7). Czynnik negatywnie wpływa na konkurencję.
- Poziom zróżnicowania wizerunku gminy jest czynnikiem pozytywnym ponieważ znakomita większość okolicznych gmin nie prowadzi działalności w tym zakresie. Gmina Mieścisko promuje się hasłem- Nowoczesna Gmina.
- Identyfikacja mieszkańców z gminą jest czynnikiem pozytywnym ponieważ bilans migracji jest bardzo dobry w stosunku do okolicznych gmin gdzie jest on bardzo wysoki.
- Atrakcyjność inwestycyjna gminy jest niska z powodu oddalenia od głównych ciągów komunikacyjnych, słabo rozwiniętego zaplecza infrastrukturalnego i ostatecznie braku oferty inwestycyjnej.
- Atrakcyjność turystyczna jest dobra ale z powodu braku zaplecza do obsługi turystów jej poziom należy uznać za niski.

Potrzeby i oczekiwania mieszkańców są źródłem bardzo dużego nacisku mieszkańców na Urząd Gminy. Nacisk jest negatywnym czynnikiem, które ogranicza możliwość skutecznego realizowania celów. W naszej analizie doszliśmy do wniosku, że jest to czynnik umiarkowanie wpływający na działalność urzędu ponieważ Władze kierują się interesem wszystkich mieszkańców w trakcie wyznaczania celów.

Nr.	Wyszczególnione	Numer
1.	**Konkurencja**	**2,85**
	Dostęp do dotacji	2
	Jakość życia mieszkańców	2,6
	Zróżnicowanie gmin	4,5
	Identyfikacja mieszkańców z gminą	4
	Atrakcyjność inwestycyjna gminy	2
	Atrakcyjność turystyczna gminy	2
2.	**Potrzeby i oczekiwania mieszkańców**	**2,94**
	Potrzeby i oczekiwania	3
	Ambicje mieszkańców	3,2
	Ambicje w stosunku do dzieci	3
	Działalność inwestycyjna okolicy	2,5
	Możliwości zarobkowe w gminie	3
3.	**Usługodawcy urzędu gminy**	**3,50**
	Prawo przetargowe	4
	Jakość wykonywanej pracy	4
	Poziom specjalizacji usługodawców	3
	Powtarzalność i unikatowość	3,5
	Koszt wykonanej pracy	3,5
	Skuteczność realizowania celów	3
	Średnia	**3,10**

7. Analiza konkurencyjności Gminy Mieścisko.

Gminy podobnie jak firmy tworzą swoją konkurencyjność na rynku. Konkurencyjność oznacza nic więcej ani mniej jak wyróżnienie się z grona okolicznych jednostek, które pozostają w relacji konkurencyjnej. Aby lepiej zaprezentować konkurencyjność można posłużyć się takimi przykładami z okolicy jak:

- Poznań- miasto know-how,
- Opalenica- pierwszy rower,
- Jarocin- to miasto brzmi
- Kościan- w sercu Wielkopolski.

Jeżeli urząd wykazuje się konkurencyjnością to znaczy, że w lepszy/ efektywniejszy sposób spełnia potrzeby i oczekiwania społeczeństwa i w ten sposób buduje jego jakość życia.

Warto w tym momencie odwołać się do dwóch rodzajów konkurencyjności, które tworzy samorząd. Po pierwsze konkurencyjność marketingowa to sposób wyróżnienia oferty samorządu- jakości życia mieszkańców, wśród innych samorządów. Czyli samorząd wykorzystując konkurencyjność marketingową informuje społeczeństwo lokalne jaki ma pomysł na rozwój jakości jego życia. Z drugiej strony mamy konkurencyjność organizacyjną (w przypadku firm- biznesową), która bardziej koncentruje swoją uwagę na systemie wykonywania procedur administracyjnych i dostarczania podstawowych usług społeczeństwu lokalnemu.

Patrząc na samorządy w Wielkopolsce można zauważyć że samorządy tworzą swój wizerunek bezpośrednio związany z konkurencyjnością marketingową, odwołując się do aspektów ekonomicznych, kulturowych, geograficznych, historycznych i wielu innych, które w ich mniemaniu mogą spowodować, że informacja o gminie/mieście utkwi w pamięci osób nie znających regionu. Ponieważ samorząd jest organizacją społeczności lokalnej to też jego konkurencyjność powinna stawiać w centrum uwagi społeczeństwo lokalne i jej korzyści. Patrząc jednak z punktu widzenia konkurencyjności marketingowej- interesy samorządu i potencjalnych inwestorów powinny zawierać się w pomyśle gminy.

Gmina Mieścisko buduje swoją konkurencyjność marketingową wykorzystując hasło: “Nowoczesna Gmina”. Na kolejnej stronie poddajemy dokładnej analizie konkurencyjność wykorzystując model Marketing Mix (produkt, cena/koszt, dystrybucja, promocja, ludzie/pracownicy, proces, potwierdzenie materialne) dla oferty usługowej. Analiza powinna doprowadzić do wniosku na temat możliwości i metod rozwoju konkurencyjności samorządu.

Patrząc na hasło gminy z punktu widzenia konkurencyjności organizacyjnej można wnioskować, że Gmina jest otwarta i przyjazna dla społeczeństwa lokalnego. Nowoczesność gminy jest również związana z realizowaniem inwestycji, które mają spełniać potrzeby społeczeństwa i postawiać je w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do okolicznych jednostek.

Budowanie konkurencyjności powinno być powiązane z budżetem gminy. Należy powiązać budowanie konkurencyjności z wydatkami na ten cel i potencjalnymi dochodami jakie potencjalnie mogą zostać wygenerowane w kolejnych latach. Oczywiście w bardzo dużym stopniu konkurencyjność gminy zależy od pracy jednostek zależnych od gminy- szkół, gimnazjów, domów kultury itd. dlatego też, analiza konkurencyjności i pomysł na jej rozwój odnosi się również do ich działalności.

7. Gmina Mieścisko- Nowoczesna Gmina (1/4):



Produktem pracy urzędu jest jakość życia mieszkańców. Należy kojarzyć efekty pracy wszystkich jednostek zależnych od Urzędu Gminy na terenie gminy czyli: ośrodka pomocy społecznej, przedszkola, szkoły podstawowej, gimnazjum, biblioteki i ZAZ.

Cena to koszt jaki musi ponieść urząd aby zrealizować inwestycje tworzące jakość życia i wizerunek Nowoczesnej Gminy.

Dystrybucja to sposób dostarczenia mieszkańcom jakości życia i zarządzania nią. W przypadku samorządu dystrybucja jest procesem ciągłym.

Promocja- sposób informowania społeczeństwa lokalnego, inwestorów i odwiedzających o atrakcyjności gminy, jej celach i ambicjach.

Ludzie- pracownicy urzędu są najważniejszym składnikiem sukcesu samorządu. Ich udział i zaangażowanie w rozwój konkurencyjności jest czynnikiem sprzyjającym w osiągnięciu sukcesu.

Proces należy zastosować w trakcie realizowania każdego celu. Należy opracować proces wprowadzenia konkurencyjności Nowoczesnej Gminy w formie logicznego scenariusza rozwoju.

Potwierdzeniem materialnym są zrealizowane inwestycje przez Gminę i społeczeństwo. Warto również wspomnieć o poprawie wskaźników ekonomicznych i społecznych wywołanej skuteczną polityką działania gminy.

Produkt: wielokrotnie zaznaczamy, że ofertą urzędu gminy jest jakość życia mieszkańców. Ta myśl pojawia się w świadomym celu, ponieważ każdy czynnik konkurencyjności musi zostać poddany analizie w odniesieniu do niej. Produkt pracy urzędu jest wizytówką gminy i najlepszym świadectwem skutecznego wprowadzenia hasła mówiącego o nowoczesnej gminie. Wiele nagród dla Gminy i Wójta oznacza bardzo dużą aktywność w rozwoju gminy. W realizację tej wizji muszą być zaangażowane wszystkie jednostki zależne. Zaprezentowane po lewej stronie czynniki należy analizować mając na uwadze hasło- Nowoczesna Gmina.

Jakość życia w Gminie Mieścisko zależy od:

- **Przedsiębiorczości-** (rynku pracy): Gmina powinna wspierać powstawanie nowych miejsc pracy, zdobywać nowych inwestorów i aktywizować gospodarczą mieszkańców.
- **Infrastruktury technicznej:** dostępu do mediów, jakości dróg, budynki użyteczności publicznej itd.
- **Komunikacji i bezpieczeństwa:** ciągi komunikacyjne, transport publiczny, dostęp do internetu, straż pożarna, policja,
- **Oświaty:** inwestowanie w nowoczesne metody edukacji, zwiększanie poziomu kształcenia, zwiększenie praktycznej edukacji, poprawa motywacji uczniów, spotkania z przedsiębiorcami i samorządowcami z uczniami w celu rozwoju świadomości społecznej.
- **Kultury, sportu i rekreacji:**
- **Ochrony środowiska**:
- **Efektywności procedur administracyjnych:** szybkie realizowanie procedur administracyjnych przewidzianych przez ustawodawcę, zwiększenie udziału społeczeństwa w budżecie gminy i uchwałach.

7. Gmina Mieścisko- Nowoczesna Gmina (2/4):

Cena w trakcie tworzenia konkurencyjności marketingowej to koszt jaki musi ponieść samorząd, aby osiągnąć cele związane z rozwojem wizerunku na rynku.

Dystrybucja jest sposobem dostarczenia mieszkańcom gminy oczekiwanej jakości życia. Dystrybucję można wykonać bezpośrednio (dając rybę) lub pośrednio (dając wędkę). Bezpośrednim działaniem jest realizowanie inwestycji przez urząd korzystając z posiadanego budżetu lub kapitału pozyskanego z Unii Europejskiej lub jednostek nadrzędnych.

Pośrednia metoda dystrybucji jakości życia mieszkańców polega na dostarczaniu mieszkańcom szans na poprawę jakości życia.

- Dostarczenie materiałów do remontu budynku, aby wykonaniem pracy zajęli się rodzice uczniów lub osoby korzystające z pomocy społecznej. Dystrybucja pośrednia opiera się na inicjatywach społecznych- aktywizacji społecznej, która jest pierwszym krokiem do aktywizacji gospodarczej.
- Zamieszczenie na stronie urzędu gminy spisu przedsiębiorstw działających na terenie gminy w formie multimedialnej z opisem działalności i przekierowaniem do strony internetowej przedsiębiorcy jeżeli taką posiada. Aktualnie na stronie BIP Mieścisko znajduje się spis ewidencji działalności gospodarczych w formie pliku PDF, którego trudno znaleźć, a w momencie znalezienie większość internautów go nie pobierze. Informacje na stronie powinny być wyszukiwane intuicyjnie ponieważ strona jest bardzo trudna w nawigacji.
- Wydanie biuletynów informacyjnych o zabytkach, trasach turystycznych z opisem bazy noclegowej i atrakcji turystycznych oferowanych przez lokalnych przedsiębiorców w formie multimedialnej.
- I inne.

Ostatecznie tylko od społeczeństwa zależy czy wykorzystają szansę zaoferowaną przez samorząd i rozwiną swoją działalność- zdolność generowania przychodów, a dzięki temu i jakość swojego życia. Realizowanie takich działań korzystnie wpływa na przychody gminy z tytułu podatku dochodowego i innych opłat. Na etapie wyznaczenia celów strategicznych należy ocenić jakie korzyści może przynieść realizowanie wymienionych powyżej działań.
Analiza działalności Gminy Mieścisko doprowadziła do wniosku, że inwestycje realizowane na terenie gminy przyczyniają się do poprawy życia mieszkańców. Czynnik dystrybucji jest oceniany na dobrym poziomie.

7. Gmina Mieścisko- Nowoczesna Gmina (3/4):

Promocja gminy jak samo hasło wskazuje powinna być nowoczesna. Należy pamiętać o tym, że gmina dokładnie tak samo jak przedsiębiorstwo musi promować swoją działalność wewnątrz i na zewnątrz. Promowanie gminy wewnątrz samorządu ma na celu utrzymanie i poprawę dobrych stosunków z mieszkańcami gminy. Nowoczesnym rozwiązaniem jest wprowadzenie budżetu obywatelskiego.

Promocja poza granicami samorządu również powinna mieć nowoczesną formę. Aktualna strona internetowa gminy można uznać za mało nowoczesną. Warto zainwestować w nowoczesność wizerunku poprzez modernizację strony internetowej szczególnie mając na uwadze fakt, że miesięcznie odwiedza ją około 20 tysięcy osób. Strona internetowa powinna spełniać wszystkie założenia strony łatwo pozycjonowalnej w internecie. W trakcie jej tworzenia warto pamiętać o: zwiększeniu ilości informacji turystycznych, wprowadzenie informacji o bazie przedsiębiorstw funkcjonujących w gminie i zaprezentowanie bazy noclegowej i restauracyjnej w gminie.

Kolejnym nowoczesnym krokiem promocyjnym jest nagrywanie filmów video z wydarzeń samorządowych w gminie, festynów itd. Na terenie Gminy Mieścisko znajduje się wiele zabytków o których warto nagrać filmy informacyjne będące reklamą gminy i jej dziedzictwa kulturowego. Mogą one być zrealizowane przy udziale uczniów gimnazjum, kadry pedagogicznej i urzędu gminy.

Aktualnie największą nowinką technologiczną są aplikacje mobilne na telefony komórkowe. Po zainstalowaniu aplikacji można z niej korzystać bez dostępu do internetu. Przeniesienie folderów turystycznych, szlaków kajakowych, szlaków turystycznych do przestrzeni cyfrowej zwiększy rozpoznawalność gminy i ułatwi jej promowanie całkowicie bez kosztów ponieważ użytkownicy mogą przesyłać aplikacje z wykorzystaniem facebooka.

Zważając na fakt, że strona internetowa posiada bardzo wiele odwiedzin, znajdują się na niej wszystkie najważniejsze informacje, gmina promuje swoją działalność poprzez filmy i foldery informacyjne to należy ocenić konkurencyjność w tym zakresie na dobrym poziomie. Niestety wskazane działania mniej nowoczesne, a taki właśnie wizerunek gmina powinna tworzyć. Warto zastanowić się nad unowocześnieniem wizerunku gminy, aby zachować całkowitą spójność między nowoczesnością organizacyjno-rozwoją i wizerunkiem.

Ludzie- pracownicy urzędu są składnikiem jego konkurencyjności marketingowej ponieważ to oni mają bezpośredni kontakt z mieszkańcami gminy, którzy chcą załatwić formalność lub zdobyć informację w urzędzie. Osobą w urzędzie, której przypisany jest obowiązek budowania relacji z mieszkańcami i inwestorami jest Wójt. Cała uwaga w związku z konkurencyjnością gminy skupia się na Wójcie i to On w największym stopniu tworzy wizerunek Nowoczesnej Gminy.

Rozmowy z pracownikami urzędu Gminy doprowadziły do wniosku, że ludzie stanowią składnik bardzo pozytywnie wpływający na konkurencyjność marketingową gminy.

7. Gmina Mieścisko- Nowoczesna Gmina (4/4):

Proces jest elementem, który w bardzo dużym stopniu wpływa na konkurencyjność urzędu. Sprawne prowadzenie procedur oznacza większą dynamikę pracy. Potwierdzeniem tego stwierdzenia jest system zarządzania jakością, który koncentruje się na procesach i wpływa na ich przejrzystość. Na stronie internetowej urzędu gminy zostały zaprezentowane procesy administracyjne prowadzone w urzędzie w poszczególnych referatach i prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu. Karty procesów, bo w taki właśnie sposób są one zaprezentowane na stronie internetowej, prezentują całą procedurę jaka musi zostać przeprowadzona, aby osiągnąć cel klienta. W urzędzie każdy proces opiera się na ustawach regulujących każdorazowo proces (są one wymienione dla wiadomości petenta).

Budowanie konkurencyjności urzędu opiera się na procesach i efektywności ich realizacji dlatego też każdy proces posiada miernik efektywności jego wykonania. Na podstawie miernika przebiega kontrola efektywności pracy pracowników urzędu i ich motywacja (zgodnie z etapowością procesu zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola). System zarządzania jakością koncentruje się na działaniach powtarzalnych. Strategia rozwoju w bardzo dużym stopniu zakłada realizację unikatowych projektów, którymi należy zarządzać. Konkurencyjność organizacyjna wprowadzenia strategii będzie zależała od efektywności zarządzania budżetem, czasem i jakością realizacji celów strategicznych.

Potwierdzeniem materialnym rozwoju gminy są inwestycje zrealizowane na jej terenie. W ciągu ostatnich 4 lat zostały zrealizowane następujące inwestycje:

- Sanitacja i wodociągowanie wsi.
- Wymiana nawierzchni dróg asfaltowych.
- Budowa chodników.
- Budowa sali gimnastycznej dla Gimnazjum z salami dydaktycznymi.
- Modernizacja świetlic wiejskich.
- Budowa kompleksu sportowego “Moje Boisko”- Orlik 2012.
- Modernizacja kotłowni Szkoły Podstawowej, Przedszkola i Gimnazjum.
- Wniesienie do Międzygminnego Składowiska Odpadów Komunalnych sp. z o.o.
- Termomodernizacja świetlicy wiejskiej wraz z przebudową i dobudową sanitariatów.
- Utworzenie punktu Selektywnej Zbiórki Odpadów Komunalnych.

Nr.	Wyszczególnione	Numer
1.	Produkt	3,2
2.	Cena	4
3.	Dystrybucja	3,5
4.	Promocja	2,8
5.	Ludzie	4,2
6.	Proces	4
7.	Potwierdzenie materialne	4
	Średnia	3,67

8. Analiza organizacyjna Urzędu Gminy.

Analiza organizacyjna została przygotowana na podstawie następujących dokumentów:

- Regulaminu organizacyjnego Urzędu Gminy Mieścisko.
- Systemu zarządzania jakością.
- Regulaminu pracy.
- Kart przebiegu procesu.
- Struktury organizacyjnej.

Na stronie internetowej Gminy Mieścisko można znaleźć ewidencje spraw do załatwienia w urzędzie. W stosunku do każdego referatu zostały wyszczególnione tematy w których klient otrzyma w danej jednostce informacje. Po wyborze tematu poprzez kliknięcie na niego pojawia się karta przebiegu procesu prowadzenia procedury. Na karcie procesu znajdują się takie elementy jak: wymagane dokumenty, koszt (opłata), termin odpowiedzi, komórka odpowiedzialna za realizację z wymienionym stanowiskiem, pokojem i numerem telefonu, sposób postępowania, tryb odwoławczy, uwagi i miernik procesu. Kartę przebiegu procesu można pobrać na komputer.

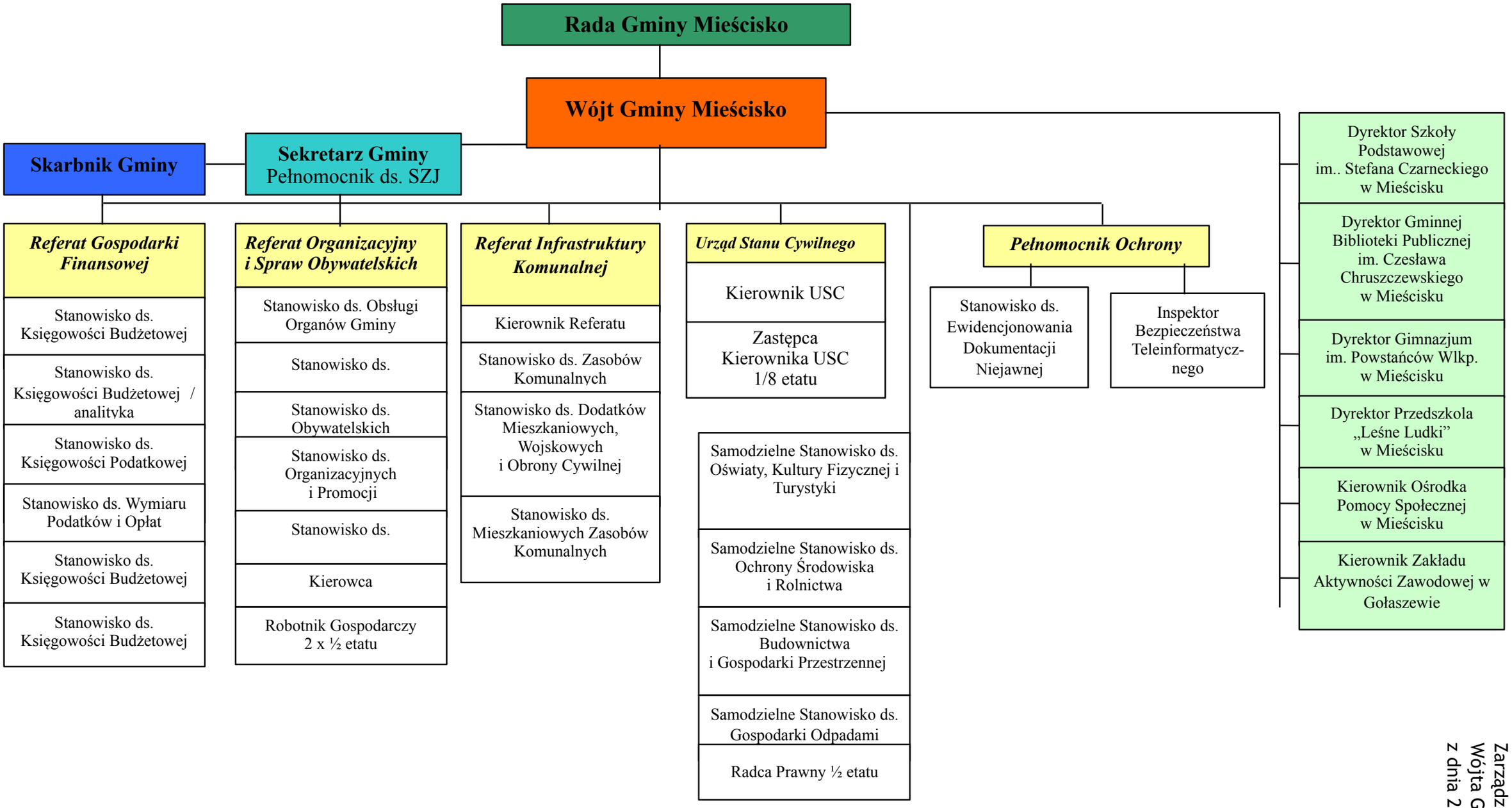
Urząd Gminy wprowadził system zarządzania jakością ISO 9001:2008, którego celem jest zwiększenie jakości i powtarzalności realizowanych w urzędzie procesów. Sam fakt, że urząd posiada system zarządzania jakością świadczy o nowoczesnym podejściu do procesu zarządzania. Wśród urzędów w stosunku do których prowadzona jest analiza porównawcza są tylko dwa urzędy które wdrożyły ISO.

Gmina prowadzi współpracę zagraniczną z trzema gminami partnerskimi z Niemiec (Schamebeck), Holandii (De Bilt Maartensdijk) i Francji (Retiers). Zwiększenie aktywności współpracy międzynarodowej i/lub nawiązanie nowych partners powinno być jednym z celów strategicznych rozwoju samorządu. Warto wyznaczyć sobie cele przyświecające współpracy, a następnie rozpocząć dyskusję z partnerami na temat możliwości wspólnego realizowania wyznaczonych celów.

W regulaminie urzędu znajduje się wiele odniesień do czterech składników procesu zarządzania- planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. . Praktycznie każde kierownicze stanowisko organizuje i prowadzi sprawy związane z realizacja zadań. Kontrola wykonanych zadań podlega kierownictwu wyższego szczebla.

Kierownicy Referatów kierują referatami na zasadzie jednoosobowego kierownictwa, zapewniają warunki sprawnej organizacji oraz praworządnego i efektywnego działania referatów i ponoszą odpowiedzialność za wyniki swej pracy przed Wójtem.

8. Struktura organizacyjna Gminy Mieścisko.



Zarządzenie Nr 65/2014
Wójta Gminy Mieścisko
z dnia 28.07.2014 r.

8. Analiza organizacyjna Urzędu Gminy - odpowiedzialności strategiczne.

Według zapisów regulaminu organizacyjnego Wójt jest osobą, która posiada uprawnienia zwierzchnika służbowego wobec wszystkich pracowników Urzędu. Najważniejszą jego funkcją jest reprezentowanie Urzędu za zewnątrz i wyznaczanie kierunku rozwoju urzędu. Odnosząc te obowiązki do modelu Balanced Scorecard na podstawie które zostanie wprowadzona strategia rozwoju Gminy Mieścisko należy wnioskować, że Wójt jest odpowiedzialny za realizację dwóch perspektyw rozwoju strategicznego:

- Rozwoju Gminy
- Relacji z mieszkańcami i inwestorami.

Oczywiście rozwój, czyli w dużym stopniu realizowanie inwestycji należy do odpowiedzialności pracownika działu inwestycji ale Wójt sprawuje kontrolę nad jego pracą.

Najważniejszym celem Sekretarza jest opracowanie regulaminu, zakresu czynności na każdym stanowisku i nadzór nad organizacją pracy w urzędzie oraz prowadzenie spraw związanych z doskonaleniem kadr. Dokładny opis odpowiedzialności Sekretarza sugeruje, że jego odpowiedzialność stanowi całokształt zadań związanych z procesami administracyjnymi w tym zarządzaniem jakością, usprawnianie procesów administracyjnych i systemów informatycznych.

Do obowiązków Skarbnika Gminy należy nadzorowanie i kontrola realizacji budżetu gminy, sporządzanie sprawozdawczości budżetowej czyli wszystkie działania mające na celu zachowanie pełnej przejrzystości finansowej gminy.

Diagram po prawej stronie pokazuje, że realizacja wizji samorządu i strategii rozwoju zależy od wszystkich czterech perspektyw funkcjonowania urzędu: rozwoju, procesów administracyjnych, relacji z mieszkańcami i inwestorami oraz perspektywy finansowej.

W trakcie wyznaczenia strategii rozwoju w stosunku do każdej perspektywy wyznaczamy cele strategiczne. Wszystkie perspektywy są współzależne, czyli jedna nie może funkcjonować bez pozostałych. Osiągnięcie celów rozwoju jest nie możliwe bez kapitału od inwestorów lub z budżetu i zaangażowania mieszkańców. Aby zrealizować te cele należy zaprojektować lub dostosować procesy administracyjne, następnie cele należy zareklamować wśród mieszkańców i ostatecznie zrealizować cel. Każda perspektywa zawsze jest zaangażowana.



9. Konsultacje społeczne (cz. 2)- Przedsiębiorcy Gminy Mieścisko

W drugiej części konsultacji społecznych uczestniczyli przedsiębiorcy. Każda osoba z którą był przeprowadzony wywiad zwrócił uwagę na inne kwestie. Niejednokrotnie tematy się pokrywały. W wielu przypadkach przedsiębiorcy byli poproszeni o opinię na temat pomysłu poprzedniego rozmówcy na temat metody rozwoju gminy i najważniejszych potrzeb i oczekiwań. Pojawiały się w tej kwestii opinie pozytywne i negatywne które z dużą pewnością by nie powstały gdyby konsultacje były przeprowadzone w formie spotkania grupowego.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorcy mówili o swoich potrzebach i oczekiwaniach w których realizacji może ich wspomóc urząd gminy, a także zwracali uwagę na potrzeby społeczeństwa gminy Mieścisko jako całości.

Poniżej prezentujemy sugestie przedsiębiorców:
Społeczne:

- Poprawa jakości infrastruktury drogowej.
- Poprawa jakości kształcenia w gminie w tym wyników egzaminów szóstoklasisty, gimnazjalisty i aktywności uczniów po godzinach lekcyjnych.
- Zarządzanie parkami i terenami zielonymi przez Urząd Gminy.
- Dostarczanie mieszkańcom gminy większej ilości bodźców do aktywności społecznej. W bardzo wielu przypadkach budowa drogi lub chodnika jest bodźcem do zwiększenia porządku w okolicy domu i zwiększenia swojej aktywności.
- Poprawa aktywności zajęć w przedszkolu i oferowanego wyżywienia.
- Utworzenie sztucznego zbiornika wodnego w celu stworzenia miejsca rekreacyjnego.
- Budowa hali sportowej- największy priorytet inwestycyjny.
- Realizacja obwodnicy Mieściska ponieważ natężenie ciężkiego transportu jest bardzo duże i dynamicznie się zwiększa.
- Rozwój sieci kanalizacyjnej.

Gospodarcze:

- Poprawa jakości dróg dojazdowych do pól, fabryk i magazynów.
- Pomoc Urzędu Gminy dla przedsiębiorców w trakcie ubiegania się o dotację z Unii Europejskiej.
- Rozwój aktywności funkcjonowania Klubu Przedsiębiorcy i zwiększenie ilości jego członków.
- Opracowanie ofert inwestycyjnych pod tereny aktywizacji gospodarczej w gminie.
- Doprowadzenie wszystkich mediów w tym sieci kanalizacyjnej do obszarów przeznaczonych pod aktywizację gospodarczą.
- Wsparcie rozwoju i promocji przedsiębiorstw funkcjonujących w gminie np. zamieszczając informacje i krótki opis firmy na stronie internetowej Urzędu Gminy.
- Zwiększona aktywność urzędu gminy w zakresie rozwoju wiedzy przedsiębiorców np. szkoleń rolników na temat towarowych gospodarstw rolnych itd.
- Wsparcie Urzędu Gminy w trakcie prowadzenia negocjacji na temat wykupu pól od Agencji Rolnej- wspólne dążenie do rozwoju rolnictwa.
- Wsparcie gminy w zakresie infrastruktury melioracyjnej- udrożnienie rowów melioracyjnych.
- Wprowadzenie do urzędu gminy rady ekonomicznej składającej się z przedsiębiorców chcących wspierać rozwój gminy.

Wszyscy przedsiębiorcy w pełni zgadzają się z nowoczesnym podejściem Urzędu Gminy do współpracy z przedsiębiorcami.

9. Konsultacje społeczne (cz. 2)- Jednostki oświatowe.

W trakcie konsultacji z jednostkami oświaty przeprowadzono spotkanie z Panią Dyrektor Szkoły Podstawowej w Mieścisku i Panią Dyrektor Gimnazjum w Mieścisku. Spotkanie miało na celu diagnozę aktualnej sytuacji w szkołach i wyznaczenie celów strategicznych na kolejne lata.

Gmina każdego roku przeznacza największą część swojego budżetu na realizację zadań oświatowych. Za wydatkami powinny iść w parze wyniki w edukacji . Położenie większego nacisku na zarządzanie jednostkami oświaty i egzekwowanie wyników pracy spowoduje poprawę jakości kształcenia.

Pierwsze spotkanie zostało przeprowadzone z Panią Dyrektor Szkoły Podstawowej. Pani Dyrektor opowiedziała o silnych i słabych stronach szkoły oraz o celach strategicznych na kolejne lata.

Silne strony:

- Dobra kadra nauczycielska.
- Brak zmianowości w szkole. Wszystkie zajęcia są prowadzone w godzinach przedpołudniowych i popołudniowych.
- Nowoczesne wyposażenie sal lekcyjnych.
- Zmodernizowany budynek szkoły.
- Dostęp do bezprzewodowego internetu w budynku i na terenie szkoły.

Słabe strony:

- 30-40% rodziców nie przychodzi na wywiadówki. Są to najczęściej rodzice których dzieci posiadają niskie wyniki w nauce.

Cele strategiczne na kolejne lata:

- Poprawa wyników w edukacji i egzaminów końcowych.
- Wprowadzenie nowoczesnych metod kształcenia mających na celu poprawę aktywności uczniów i wyników w nauce.
- Zwiększenie zaangażowania uczniów w pracę na zajęciach lekcyjnych.
- Wprowadzenie wirtualnego dziennika.
- Zwiększenie zaangażowania rodziców, których dzieci wykazują niskie wyniki w nauce, w życie szkoły i wparcie dzieci.
- Organizowanie spotkań z przedsiębiorcami i samorządowcami, którzy opowiadają o swoim rozwoju edukacji, aby motywować uczniów do większego wysiłku do nauki.
- Modernizacja boiska szkolnego.
- Realizowanie kolejnych inwestycji związanych z cyfryzacją szkoły- nowoczesna gmina.

10. SWOT.

Infrastruktura techniczna (priorytet 1):

Mocne strony:

- Wyróżnione centrum gminy- Plac Powstańców Wielkopolski. Miejsce z którym Gmina jest utożsamiania.
- Dobrze rozwinięta sieć wodociągowa i kanalizacyjna.
- Posiadanie własnego przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego.
- Dobre zaplecze infrastruktury sportowej otwartej.
- Podejmowanie przez Gminę inwestycji kluczowych dla rozwoju społeczeństwa- modernizacja biblioteki publicznej i wcześniejsza budowa gimnazjum.
- Dwie oczyszczalnie ścieków.

Szanse:

- Nowa perspektywa finansowa UE.
- Rozbudowa cieci kanalizacyjnej i kanalizacyjno-wodociągowej w gminie.
- Budowa i modernizacja dróg dojazdowych w tym rowerowych do wsi.
- Przygotowanie oferty terenów pod aktywizację gospodarczą i doprowadzenie do nich mediów.
- Budowa hali sportowej w której będą organizowane zawody i imprezy okolicznościowe.
- Modernizacja drogi wojewódzkiej dojazdowej do Wągrowca i Gniezna (S5) dzięki której dostęp do głównych szlaków komunikacyjnych będzie łatwiejszy, a Mieścisko zyska na znaczeniu.

Słabe strony:

- Niskiej jakości droga wojewódzka (brak pobocza).
- Małe znaczenie drogi wojewódzkiej przechodzącej przez gminę dla transportu w Polsce. Istnieje małe prawdopodobieństwo że powstaną przy niej przedsiębiorstwa o znaczeniu ogólnopolskim.
- Słabo rozwinięta tzw. mała infrastruktura.
- Brak targowiska gminnego.
- Brak instalacji wodociągowej i wodociągowo-kanalizacyjnej we wszystkich częściach gminy.
- Brak uchwalonego planu miejscowego dla całej gminy.

Zagrożenia:

- Niszczenie dróg spowodowane bardzo dużym natężeniem ruchu samochodów ciężarowych

Komunikacja i bezpieczeństwo (priorytet 1):

- Niska opłacalność wykorzystania hali sportowej pod wynajem przez jednostki trzecie (niska stopa zwrotu z realizacji inwestycji).
- Trudności z pozyskaniem kapitału z UE na modernizację infrastruktury.
- Brak wyznaczonych terenów pod aktywizację gospodarczą.

Mocne strony:

- Linie PKS transportu publicznego przechodzące przez Mieścisko.
- Niska przestępczość.
- Istniejąca Ochotnicza Straż Pożarna.
- Wiaty przystankowe we wsiach.

Szanse:

- Wprowadzenie większej intensywności transportu publicznego dojeżdżającego do Wągrowca i Gniezna.
- Zwiększenie wykorzystania przez mieszkańców gminy transportu publicznego w celu zwiększenia intensywności przejazdów- kursy są bardziej rentowne (należy zbadać jaka część mieszkańców chce korzystać z PKS-u).
- Wprowadzenie foto radarów i kontroli prędkości w centrum Mieściska.

Slabe strony:

- Niska częstotliwość transportu publicznego- PKS.
- Brak funkcjonującej linii kolejowej i nie zagospodarowany teren kolejowy na korzyść gminy i społeczności lokalnej.
- Duży ruch samochodów ciężarowych i prognozowany jego wzrost w kolejnych latach w Gminie Mieścisko.
- Brak konkurencji dla PKS na rynku komunikacji publicznej. Nawet realizacja drogi rowerowej dojazdowej do Wągrowca wpłynie na zwiększenie bezpieczeństwa dojazdu.

Zagrożenia:

- Wzrost ilości samochodów ciężarowych przejeżdżających przez Mieścisko niszczących drganiami budynki a także tworzące zagrożenie dla pieszych. Rozwiązaniem tego problemu jest budowa obwodnicy Mieściska w okolicy której powstaną tereny przeznaczone pod aktywizację gospodarczą.
- Zmniejszenie budżetu na OSP

10. SWOT.

Przedsiębiorczość (priorytet 2):

Mocne strony:

- Niższe koszty zatrudnienia pracownika niż w okolicznych gminach/powiatach.
- Wsparcie przedsiębiorców przez administrację lokalną.
- Niższe koszty budowy powierzchni użytkowej niż w miastach powiatowych.
- Bliska odległość od Wągrowca i Gniezna- szybki transport do dużego skupiska klientów (ale także zagrożenie związane z większą atrakcyjnością inwestycyjną dużych miast).
- Funkcjonujący w gminie Klub Przedsiębiorcy w którym organizowane są porady dla firm.
- Niskie koszty transportu produktów do Poznania i innych miast wojewódzkich/ powiatowych.

Szanse:

- Promocja Gminy Mieścisko jako nastawionej na rozwój przedsiębiorczości. Nowoczesna gmina promująca współpracę biznesu z samorządem.
- Wsparcie ze strony Urzędu Gminy w przygotowaniu wniosków przez przedsiębiorców do pozyskania funduszy z nowej perspektywy finansowej UE.
- Rada ekonomiczna składająca się z przedsiębiorców wspierająca proces podejmowania decyzji przez Wójta.
- Wsparcie promocji przedsiębiorców lokalnych na stronie internetowej urzędu gminy poprzez stworzenie krótkich wizytówek firm działających w gminie.
- Rozwój aktywności Klubu Przedsiębiorcy i nawiązanie współpracy z jednostkami tego typu w całej Polsce i tożsamymi klubami w miastach partnerskich.
- Organizowanie przez urząd gminy szkoleń/spotkań z ekspertami ds. rolnictwa, rozwoju, finansów itd. aby rozwijać kwalifikacje przedsiębiorców (jeżeli gmina inwestuje w oświatę dla społeczeństwa to powinna również inwestować w rozwój kwalifikacji przedsiębiorców z myślą, że dzięki nim wygenerują większe przychody i podatki dla gminy) .
- Ogólnopolski trend do promowania agroturystyki, aktywnego wypoczynku i turystyki regionalnej. Jest to możliwość do rozwoju przedsiębiorczości turystycznej w gminie.
- Organizowanie przez Gminę imprez sportowych, rajdów samochodowych/ rowerowych o znaczeniu wojewódzkim, aby zwiększyć aktywność przedsiębiorczą pobudzoną przez przyjeżdżających sportowców.

Słabe strony:

- Bardzo mała dynamika wzrostu liczby ludności i bilans negatywnej migracji.
- Brak powierzchni handlowo-usługowej pod wynajem.
- Nie sprzyjające położenie gminy w kontekście dróg- strategicznych ciągów komunikacyjnych.
- Trudności z wykupieniem terenów przez przedsiębiorstwa od Agencji Rolnej.
- Trudność w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników zaangażowanych w pracę.
- Okoliczne gminy oferują tereny inwestycyjne z przygotowaną infrastrukturą.
- Ludność rozproszona na wsie- brak dużego skupiska mieszkańców. Wynika to z faktu, że głównym pracodawcą były kiedyś PGR-y.
- Brak koncentracji geograficznej specjalistycznej branży lub sektora np. górnictwo, hutnictwo itd.
- Brak zasobów naturalnych.

Zagrożenia:

- Zbyt wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.
- Konkurencyjne oferty inwestycyjne ze strony sąsiednich gmin.
- Niechęć społeczna do prowadzenia niektórych działalności.
- Brak wykwalifikowanych pracowników- specjalistów z wyższym wykształceniem do prowadzenia i rozwoju firm.
- Brak wykwalifikowanych pracowników gospodarstw rolnych.
- Wyludnianie się terenów wiejskich.

10. SWOT.

Oświata (priorytet 3):

Mocne strony:

- Bardzo dobry stan budynku Gimnazjum.
- Budynek Szkoły Podstawowej w Mieścisku jest po modernizacji.
- Skutecznie funkcjonująca Biblioteka Publiczna.
- Dostępne miejsca w przedszkolu gminnym.
- Doskonale przygotowana szkoła pod względem materiałów naukowych i wyposażenia.
- Bardzo dobra baza sportowa orlik i boisko piłkarskie do prowadzenia zajęć ruchowych i poprawy aktywności fizycznej.
- Rozwój oferty zajęć pozalekcyjnych oferowanych przez Szkołę Podstawową i gimnazjum, aby zwiększyć dynamikę edukacji.

Szanse:

- Możliwość pozyskania środków z UE na rozwój oświaty.
- Możliwość nawiązania współpracy z innymi gminami w zakresie wymiany doświadczeń między kadrą nauczycielką, aby nieustannie podnosić poziom edukacji.
- Modernizacja boiska szkolnego.
- Wprowadzenie wirtualnego dziennika szkolnego.
- Rozwój programu stypendialnego dla najzdolniejszych uczniów- nawiązanie współpracy z ogólnopolskimi jednostkami stypendialnymi
- Rozwój działalności klubu sportowego-piłkarskiego.
- Organizowanie spotkań motywacyjnych dla uczniów szkoły podstawowej i gimnazjum z przedsiębiorcami, samorządowcami i znanymi osobami, które opowiadają o swoim rozwoju edukacji i drodze kariery.

Slabe strony:

- Niski poziom wyników egzaminów końcowych szkoły podstawowej i gimnazjum w porównaniu do średnich wyników z powiatu.
- Brak pełnego przystosowania szkoły podstawowej i gimnazjum do osób niepełnosprawnych.
- Możliwość korzystania z telefonów komórkowych na terenie szkoły- w szkole powinien funkcjonować system blokujący lub zakłócający dostęp sygnałów telefonii komórkowej.
- 30-40% rodziców dzieci które wykazuje niskie zaangażowanie w rozwoju edukacji swoich dzieci i nie uczestniczy w spotkaniach z nauczycielami- należy interweniować w takich sytuacjach we współpracy z urzędem gminy.

Zagrożenia:

- Brak zajęć pozalekcyjnych opłacanych przez Ministerstwo Oświaty.
- Spadek ilość uczniów co może spowodować brak racjonalności funkcjonowania szkoły.
- Obniżający się poziom edukacji i spadające wyniki egzaminów szóstoklasisty i gimnazjalisty.
- Ucieczka zdolnej młodzieży do szkół w miastach powiatowych (lepszych szkół).
- Malejące subwencje oświatowe.
- Zmieniające się przepisy na temat systemu oświatowego w Polsce.
- Zbyt duże wykorzystanie nowoczesnej technologii w procesie edukacji.
- Mały nacisk na rozwój kwalifikacji kadry nauczycielskiej aby skuteczniej realizowali swoje zadania.

10. SWOT.

Kultura, sport i rekreacja (priorytet 3):

Mocne strony:

- Funkcjonowanie Biblioteki Publicznej na terenie gminy.
- Istniejące świetlice wiejskie.
- Organizowanie przez gminę we współpracy z Biblioteką imprezy o charakterze kulturalno-rozrywkowym.
- Funkcjonujący w gminie UKS “Sokół”.
- Turnieje piłkarskie organizowane dla młodzieży.
- Dobrze wyposażona biblioteka i uczestnictwo w hostingu skomputeryzowanych placówek bibliotecznych.
- Działalność Orkiestry Dętej i uczestniczenie w imprezach okolicznościowych.
- Działalność Chóru Kanon.
- Działalność klubu turystyki rowerowej.
- Regionalne Centrum Tradycji, które zwiedziło wielu gości z Polski i z zagranicy.

Szanse:

- Wykorzystanie hali sportowej (której budowa jest planowana) dla potrzeb kulturalno-rozrywkowych np. wspólnego kolędowania z chórem Kanon w święta itd.
- Dalsze dofinansowania z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
- Nowa perspektywa finansowa UE.
- Organizacja cyklicznych imprez sportowych: spływy rzeką Wełną, zawody biegowe, półmaratony, rajdy samochodowe (we współpracy z Automobil klubem Wielkopolskim) itd.
- Adaptacja nie funkcjonującej linii kolejowej dla celów sportowych- trasa treningu biegowego, nordic walking itd.
- Organizowanie ligi wiejskiej dla uczniów szkoły podstawowej i gimnazjum.
- Budowanie wizerunku nowoczesnej gminy w kontekście tak popularnej w dzisiejszych czasach sprawności fizycznej- “W zdrowym ciele zdrowy duch”.
- Opracowanie przez Klub Turystyki rowerowej tras rowerowych dla turystów odwiedzających gminę Mieścisko, które będzie można zamieścić z opisem na stronie internetowej gminy i wykorzystać dla potrzeb promocji.
- Zwiększenie aktywności klubu turystyki rowerowej wśród młodzieży.
- Wykorzystanie występów orkiestry dętej i chóru do promocji gminy- informacje o działalności na facebooku i filmy na youtube.
- Organizowanie wydarzeń kulturowo-sportowo-rekreacyjnych przez sołectwa. Aktywność wśród sołectw jest promowana przez Urzęd Gminy poprzez nagrody.

Słabe strony:

- Słabo rozwinięta infrastruktura techniczna- brak ścieżek rowerowych, szlaków itd.
- Brak infrastruktury typu: siłownia zewnętrzna.
- Niska aktywność społeczeństwa działalności oferowanej przez Bibliotekę Publiczną.
- Mała ilość imprez sportowych skierowanych do mieszkańców gminy.
- Mała aktywność UKS “Sokół”. Sport powinien być sposobem na zwiększenie dyscypliny młodzieży poprzez aktywność fizyczną.

Zagrożenia:

- Konkurencyjna oferta kulturalna, sportowa i rekreacyjna okolicznych gmin.
- Spadek aktywności społeczeństwa w życiu gminy co spowoduje zmniejszenie zaangażowania i integracji społecznej.
- Niskie wykorzystanie dla celów komercyjnych planowanej hali sportowej co powoduje niską rentowność kapitału wykorzystanego do realizacji inwestycji- należy przygotować plan promocji hali sportowej, aby jej opłacalność mogła zostać zrealizowana.

10. SWOT.

Pomoc społeczna (priorytet 4):

Mocne strony:

- Duża część budżetu gminy przeznaczana na pomoc społeczną i aktywizację ludzi, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej.
- Spadająca ilość rodzin objętych pomocą społeczną, spowodowana poprawą ich warunków życiowych- znalezieniem pracy.
- Wysoka efektywność działalności domu pomocy społecznej w radzeniu sobie z osobami posiadającymi problemy z alkoholem.
- Dokładnie wyznaczone cele strategiczne Ośrodka Pomocy Społecznej

Szanse:

- Dalsze zmniejszanie ilości rodzin wymagających pomocy społecznej poprzez stworzenie możliwości na znalezienie pracy.
- Zwiększenie aktywności działań w zakresie umocnienia rodzin w ich prawidłowym funkcjonowaniu.
- Zapobieganie wykluczeniu społecznemu- szansą jest angażowanie rodzin w pracę dorywczą

Slabe strony:

- Szara strefa osób pracujących nie legalnie jest nie do wyeliminowania.
- Istnieje grupa osób która nie chce pracować.
- Wzrastająca ilość osób objętych pomocą społeczną z powodu ubóstwa.
- Dynamicznie wzrasta ilość osób objętych pomocą społeczną z powodu bezradności w sprawach opiekuńczo - wychowawczych i prowadzeniu gospodarstwa domowego.
- Duża ilość osób korzysta z pomocy społecznej z powodu bezrobocia. Ilość tych osób utrzymuje się na stałym poziomie.

Zagrożenia:

- Zwiększająca się ilość osób potrzebujących pomocy społecznej.

Ochrona środowiska (priorytet 5):

Mocne strony:

- Funkcjonująca na terenie gminy oczyszczalnia ścieków.
- Rozbudowywana sieć kanalizacyjna i wodno-kanalizacyjna.
- Wprowadzona w całej gminie segregacja śmieci.
- Zakłady pracy funkcjonujące na terenie gminy stosują się do zasad ochrony środowiska.
- Edukacja w szkołach na temat środowiska naturalnego.

Szanse:

- Budowa biogazowni na terenie gminy.
- Budowanie świadomości społeczeństwa na temat potrzeby dbania o środowisko naturalne- edukacja w szkole.
- Rozbudowa instalacji wodno-kanalizacyjnej.
- Promowanie Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej- wykorzystanie źródeł energii odnawialnej.
- Poprawa czystości wody w rzecze Wełnie.

Słabe strony:

- Na terenie całej gminy nie funkcjonuje instalacja kanalizacyjna.
- Nie drożne rowy melioracyjne przy polach zakłócające funkcjonowanie gospodarki wodnej.
- Niewielki procent gminy jest zalesiony.
- Brak odbioru odpadów organicznych takich jak trwa, liście, resztki jedzenia itd.
- Bardzo duże natężenie ruchu ciężarowego na terenie gminy.
- Zaniedbane tereny zielone (lasy i parki) na terenie gminy.
- Zaniedbane drzewa przy drogach stanowią zagrożenie dla ludzi i samochodów.

Zagrożenia:

- Spuszczanie nieczystości do rowów melioracyjnych lub w miejscach nie do tego przeznaczonych.
- Zanieczyszczanie rzeki Wełny poprzez nieczystości i odpady.
- Małe wykorzystanie odnawialnych źródeł energii.

11. Pozycja strategiczna Gminy Mieścisko:

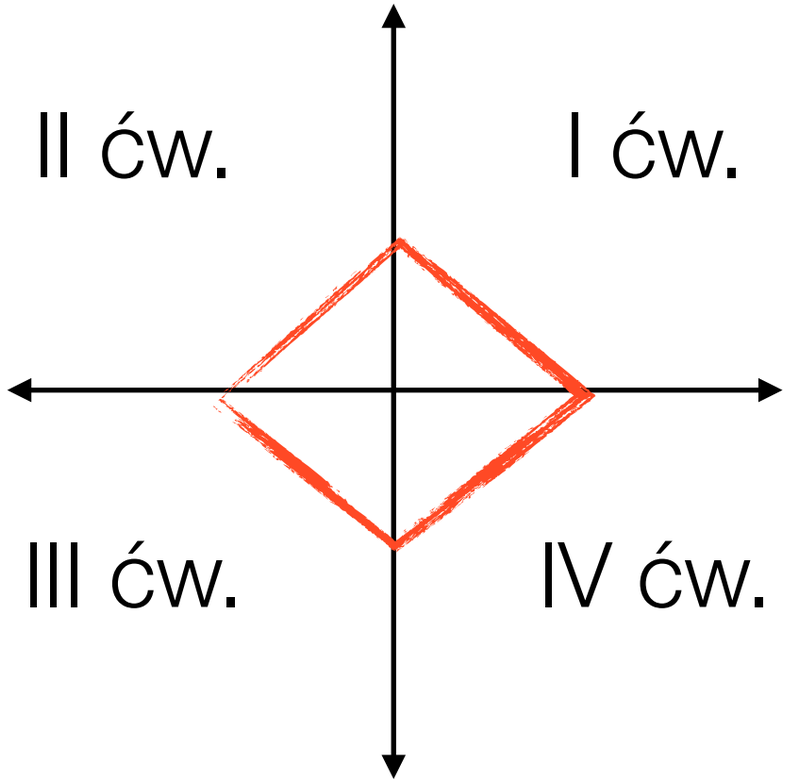
Do wyznaczenia pozycji strategicznej Gminy Mieścisko zastosowany zostanie model SPACE, który w prosty i bardzo przejrzysty sposób odzwierciedla sytuację gminy i jej możliwości rozwoju. Pozycję strategiczną wyznaczamy na układzie współrzędnych. Na dodatniej stronie osi X zaznaczamy wartość oceny analizy mikroekonomicznej, na dodatniej stronie osi Y wartość oceny sytuacji finansowej gminy, następnie po ujemnej stronie osi X wartość oceny konkurencyjności i ostatecznie po ujemnej stronie osi Y wartość oceny z analizy makroekonomicznej. Wszystkie wprowadzone wartości oczywiście są średnimi wynikami ocen dlatego też przeprowadzona ocena prezentuje bezpieczną graficznie pozycję strategiczną.

Pozycja strategiczna Gminy Mieścisko jest wyznaczona na podstawie wyników analizy strategicznej i ocen dokonanych w stosunku do analizowanych czynników. Pozycja strategiczna gminy powinna odzwierciedlać jej realną sytuację na “rynku” w stosunku do okolicznych gmin i tych należących do Powiatu Wągrowieckiego.

Na podstawie wyznaczonej pozycji strategicznej dochodzimy do wniosku na temat:

- Formy wprowadzenia strategii.
- Faz wprowadzenia strategii.
- Najważniejszych obszarach realizacji strategii.

Po zaznaczeniu wyników ocen na osiach współrzędnych, a następnie połączeniu wyznaczonych punktów powstaje czworokąt. Niniejszy czworokąt jest graficznym odwzorowaniem pozycji strategicznej gminy. W naturalny sposób układ współrzędnych dzieli przestrzeń na cztery ćwiartki. W przypadku



modelu SPACE te cztery ćwiartki są czterema rodzajami strategii na podstawie których założeń jest budowana strategia rozwoju.

- Pierwsza ćwiartka- strategia agresywna (dobra lub bardzo dobra sytuacja finansowa, atrakcyjne warunki rynkowe i dobra konkurencyjność).
- Druga ćwiartka- strategia konserwatywna (dobra lub bardzo dobra sytuacja finansowa, niesprzyjające okoliczności rynkowe i brak konkurencyjności).
- Trzecia ćwiartka- strategia defensywna (zła sytuacja finansowa, trudna sytuacja rynkowa i brak konkurencyjności).
- Czwarta ćwiartka- strategia konkurencyjna (trudna sytuacja finansowa, sprzyjająca lecz nie pewna sytuacja na rynku i dobra konkurencyjność).

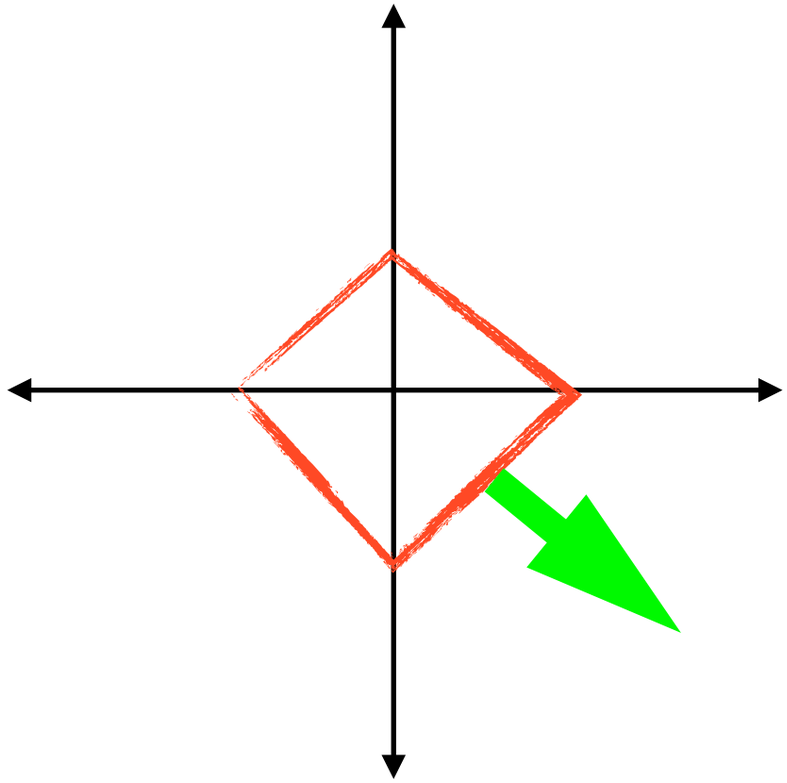
11. Pozycja strategiczna Gminy Mieścisko:

Gmina Mieścisko znajduje się w dobrej pozycji strategicznej. Analiza makroekonomiczna prezentuje ją w dużo lepszym świetle niż pozostałe gminy poddane analizie. Aktualna sytuacja w gminie jest fundamentem do stworzenia wyobrażenia gminy w przyszłości. Oceny są dokonywane w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza ocenę negatywną, a 6 pozytywną.

Pozycja strategiczna sugeruje, aby strategia rozwoju przyjęła formę strategii konkurencyjnej, ponieważ:

- Gmina nie posiada doskonałej pozycji finansowej. Budżety okolicznych gmin są większe od Gminy Mieścisko. Patrząc na planowane i wymagane inwestycje to potrzeby kapitałowe są większe od generowanych dochodów. Wykonane we wcześniejszych inwestycje tworzą potrzebę utrzymania infrastruktury.
    - Należy pracować nad pozyskiwaniem nowych źródeł kapitału.
- Rynek jest umiarkowanie atrakcyjny, największym problemem jest duża rywalizacja między gminami o inwestorów, fundusze z Unii Europejskiej i turystów.
    - Należy wyróżnić się wśród konkurencji i pokazać że gmina potrafi lepiej wykorzystać kapitał niż okoliczne jednostki.
- Rynek jest stabilny, ale sytuacja gospodarcza i prognozowane zmiany społeczne pozostawiają wiele do życzenia. Urząd powinien podejmować działania zmierzające do rozwiązania tych problemów.
- Gmina wykazuje konkurencyjność w stosunku do okolicznych jednostek szczególnie z uwagi na silny wyrazisty wizerunek który należy rozwijać.
    - Jeszcze silniej zaakcentować swój pomysł na przyszły rozwój gminy i jakości życia mieszkańców.

Strategia konkurencyjna ma za zadanie rozwój konkurencyjności gminy, aby posiadanymi zasobami osiągać większe cele.



Nr.	Wyszczególnione	Numer
1.	Analiza makroekonomiczna	3,41
2.	Analiza konkurencyjna	3,1
3.	Analiza konkurencyjności	3,67
4.	Analiza finansowa	2,5

11. Pozycja strategiczna Gminy Mieścisko:

Wprowadzając każdy rodzaj strategii należy podzielić cele strategiczne na fazy realizacji. Wynika to z faktu, że realizowanie różnych celów może wpływać pozytywnie lub negatywnie na siebie ze względu na kolejność ich realizacji. Ułożenie celów w proces logiczny i wyznaczyć oczekiwane efekty które muszą być osiągnięte w wyniku realizacji każdego z nich, aby można było przejść do realizacji kolejnego jest elementem decydującym o powodzeniu realizacji strategii rozwoju.

Poniżej prezentujemy fazy wprowadzenia strategii rozwoju

I FAZA: Zwiększenie konkurencyjności gminy:

1. Rozwój wizerunku gminy i narzędzi promocji - zwiększenie rozpoznawalności gminy.
2. Rozwój atrakcyjności oferty inwestycyjnej, aby pozyskanie inwestorów było możliwe- pozyskanie inwestorów na tereny inwestycyjne w gminie.
3. Dokładna analiza perspektywy finansowej 2014-2020 pod względem możliwości wykorzystania funduszy Unii Europejskiej dla rozwoju Urzędu Gminy i wszystkich jednostek organizacyjnych.
4. Wprowadzenie systemu celów strategicznych w stosunku do jednostek organizacyjnych i systemu ich egzekwowania- zwiększenie aktywności jednostek organizacyjnych, aby rozwinąć nowoczesny wizerunek gminy we wszystkich obszarach życia.

II FAZA: Zwiększenie atrakcyjności gminy w stosunku do okolicznych gmin:

5. Wsparcie przedsiębiorców działających w gminie w zakresie rozwoju ich działalności. Pozyskania nowych źródeł kapitału, funduszy z UE, rozwoju wiedzy kadry zarządzającej itd.
6. Rozwój infrastruktury technicznej: dróg, kanalizacji i infrastruktury wodno kanalizacyjnej, ścieżek rowerowych.
7. Budowa hali sportowej przy Gimnazjum.
8. Rozwój komunikacji z dwoma miastami powiatowymi: Wągrowcem i Gnieznem, a także rozwój transportu publicznego do stacji kolejowych w Skokach, Pobiedziskach, Gnieźnie i Wągrowcu.
9. Organizowanie imprez sportowych o wydźwięku lokalnym, w skali wielkopolski i okolicznych województw.
10. Rozwój działalności gminnych jednostek organizacyjnych w kontekście wizji strategicznej Gminy Mieścisko stworzonej przez Władze Urzędu.
11. Budowa obwodnicy Mieściska w celu zwiększenia bezpieczeństwa mieszkańców. Budowa obwodnicy powinna w naturalny sposób wydzielić teren pod aktywizację gospodarczą poza miastem.

III FAZA: Zwiększenie źródeł finansowania inwestycji:

12. Opracowanie raportów ze zrealizowanych inwestycji, aby poinformować kapitało-dawców o skuteczności realizacji inwestycji i zachęcić ich do przeznaczania większej ilości pieniędzy na te cele.
13. Pozyskanie partnerów publicznych i prywatnych do realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych w gminie tworzących możliwości powstania nowych miejsc pracy, zwiększenia aktywności gospodarczej mieszkańców, poprawy jakości życia, poprawy jakości środowiska naturalnego itd.

METIS GROUP

Cele strategiczne i proces ich realizacji w okresie kolejnych 5 lat rozwoju Gminy Mieścisko.

Drugi etap pracy.

Autor:
Marek Bogumił Krzymiński
Właściciel METIS GROUP

Konsultacje społeczne dnia 10.09.2014

Konsultacje społeczne zostały zorganizowane dnia 10 września w budynku domu kultury w Mieścisko. Zostali na nie zaproszeni wszyscy mieszkańcy gminy, aby mogli osobiście wyrazić swoją opinię na temat potrzebnych inwestycji i zadań, które należy uwzględnić w celach strategicznych rozwoju gminy. Ostatecznie na spotkaniu zebrało się kilkanaście osób. Można ich podzielić na następujące grupy:

- Pracownicy urzędu gminy
- Radni,
- Mieszkańcy gminy
- Przedsiębiorcy.

Każdy uczestnik konsultacji miał osobisty wkład we wnioski końcowe dotyczące najważniejszych celów jakie powinny zostać zrealizowane w trakcie wprowadzania strategii, aby poprawić jakość życie mieszkańców gminy. Poniżej prezentujemy wszystkie tematy, które zostały poddane pod dyskusję w trakcie konsultacji:

- Budowa obwodnicy Mieściska.
- Budowa drogi łączącej Mieścisko z Janowcem Wielkopolskim.
- Budowa drogi rowerowej łączącej Mieścisko z Wągrowcem.
- Poprawa jakości i częstotliwości funkcjonowania transportu publicznego łączącego Mieścisko ze stacjami kolejowymi.
- Stworzenie sztucznego zbiornika wodnego.
- Budowa hali sportowej.
- Przebudowa/rozbudowa ośrodka opieki zdrowotnej.
- Poprawa poziomu edukacji w jednostkach organizacyjnych oświaty.
- Instalacja oświetlenia na obszarach z zabudową mieszkaniową.
- Budowa chodników na terenach z zabudową mieszkaniową.
- Rozwój małej architektury gminy.
- Zwiększenie intensywności promocji terenów pod aktywizację gospodarczą.

Wszystkie powyżej zaprezentowane cele powstały w wyniku konsultacji społecznych. Mieszkańcy Gminy wyrazili swoje zdanie na temat swoich potrzeb i oczekiwań w stosunku do Władz Urzędu Gminy i jednostek organizacyjnych podlegających pod urząd.

Niniejsze cele zostały uwzględnione w celach strategicznych rozwoju gminy. Wypowiedzi mieszkańców na temat ich ambicji w stosunku do gminy zostały uwzględnione w opisie wizji strategicznej zaprezentowanej na stronie 60.

12. Realizacja strategii rozwoju Gminy Mieścisko:

Jak już zostało zaprezentowane na stronie 12 niniejszego opracowania proces przygotowania strategii rozwoju, która jest gotowa do realizacji składa się z dwóch etapów: analizy strategicznej i realizacji strategii. Pierwszy etap pracy został już zrealizowany.

Swoistym podsumowaniem części analitycznej jest model SWOT (str. 47-51), który pokazuje silne i słabe strony samorządu oraz szanse i zagrożenia, które mogą zaistnieć w przyszłości i spowodować przyspieszenie lub zwolnienie rozwoju gminy. Oczywiście wszystkie te sytuacje są nie pewne i prezentują pewnego rodzaju ryzyko dla gminy. Model SPACE (str. 52-54) z kolei został wykorzystany do wyznaczenia pozycji strategicznej i opracowania faz wprowadzenia strategii rozwoju. Zarys działań strategicznych w poszczególnych fazach jest dość ogólny. Na kolejnym etapie pracy- realizacji strategii zostanie uszczegółowiony.

Realizacja strategii składa się z następujących elementów:

1. Wyznaczenie wizji strategicznej:
    - Znaczenia gminy dla społeczeństwa.
    - Jakości życia mieszkańców.
    - Struktury mieszkańców.
    - Struktury organizacji.
2. Opracowanie celów strategicznych w stosunku do wszystkich perspektyw rozwoju strategicznego gminy.
3. Wyznaczenie krytycznych czynników sukcesu.
4. Realizacja strategii z Balanced Scorecard:
    - Perspektywa rozwoju:
    - Perspektywa procesów administracyjnych
    - Perspektywa relacji z klientami
    - Perspektywa finansów
5. Przygotowanie harmonogramu realizacji celów w formie procesu logicznego.
6. Podsumowanie realizacji strategii.

13. Wizja Gminy Mieścisko- Nowoczesnej Gminy:

Znaczenie dla społeczeństwa

Jakie będzie miał znaczenie samorząd dla społeczeństwa w ciągu najbliższych 5 lat? Jak samorząd spełnia oczekiwania mieszkańców? Jak zwalczono problemy społeczne? Jak rozwinięto konkurencyjność samorządu? Jaki został ukształtowany wizerunek samorządu? W jakich obszarach w największym stopniu rozwinął się samorząd? Czy samorząd inwestuje w innowacyjność?

Wizja

Mieszkańcy

Jaka jest największa grupa mieszkańców? Jak zmieniła się ilość i struktura mieszkańców? Czy samorząd spełnia potrzeby i oczekiwania ludności? Jaki jest potencjał rozwoju mieszkańców? Jak są oceniane usługi samorządu przez mieszkańców? Jak je poprawić?

Jakość życia mieszkańców

Jak działalność samorządu wpłynie na poprawienie jakości życia mieszkańców w kolejnych latach? Jakie obszary działalności urzędu zostaną udoskonalone? Jak nowe inwestycje wpłyną na atrakcyjność samorządu? Jaki jest plan inwestycyjny? Jakie inicjatywy społeczne wprowadzi urząd, aby pobudzić mieszkańców?

Organizacja

Jak rozwinęła się organizacja urzędu? Jak została usprawniona praca w urzędzie? Jakie procesy zapewniły realizację strategii? Jaki jest plan wprowadzania nowych procedur działania, systemów informatycznych itd.?

13. Wizja Gminy Mieścisko- Nowoczesnej Gminy:

Znaczenie dla społeczeństwa

- Urząd i jednostki organizacyjne Gminy Mieścisko dążą do poprawy jakości życia mieszkańców korzystając z opinii i sugestii mieszkańców gminy na temat potrzebnych inwestycji i inicjatyw.
- Urząd spełnia oczekiwania mieszkańców wykorzystując posiadane zasoby, budżet, jednostki organizacyjne i pracowników.
- Problemy społeczne są zwalczane poprzez aktywną pracę pracowników Ośrodka pomocy społecznej.
- Gmina rozwinęła wśród mieszkańców i inwestorów wizerunek Nowoczesnej Gminy, której zależy na poziomie edukacji i rozwoju przedsiębiorczości.

Wizja

Mieszkańcy

- Największą grupę mieszkańców stanowią osoby w wieku produkcyjnym.
- Gmina dba o osoby starsze zapewniając im wsparcie w radzeniu sobie z trudami życia codziennego.
- Stworzono korzystne warunki gospodarcze, aby rodziny mieszkające na terenie gminy mogły pozwolić sobie na większą strukturę rodziny.
- Nowe miejsca pracy i wysoki poziom nauczania w szkołach przyciąga ludzi do osiedlenia się w Mieścisku.
- Potencjał rozwoju mieszkańców jest coraz większy szczególnie w zakresie edukacji- poziomu kształcenia.

Jakość życia mieszkańców

- Poprawiono jakość infrastruktury technicznej- zbudowano i zmodernizowane drogi gminne.
- Zrealizowano halę sportową przy Gimnazjum.
- Poprawiono poziom nauczania w jednostkach oświaty zgodnie z celem osiągnięcia najlepszych wyników w egzaminach uczniów szóstych klas i gimnazjalistów w Powiecie Wągrowieckim.
- Zwiększono częstotliwość funkcjonowania transportu publicznego.
- Zmodernizowano i przebudowano ośrodek opieki zdrowotnej.
- Zwiększono aktywność społeczną mieszkańców przez działalność Biblioteki Publicznej.

Organizacja

- Aktywnie prowadzony jest proces poprawy jakości świadczonych usług przez jednostki organizacyjne urzędu gminy.
- Efektywność realizowania celów w urzędzie i jednostkach organizacyjnych jest analizowana i oceniana na podstawie mierników efektywności pracy.
- Urząd korzysta z wprowadzonego systemu elektronicznego urzędu w którym mieszkańcy mogą załatwić formalności.
- W urzędzie są planowane, organizowane i wprowadzane programy promocji gminy w celu pozyskania inwestorów i funduszy unijnych.

14. Cele strategiczne:

Cele strategiczne Gminy są podzielone na cztery obszary strategiczne zgodnie z modelem Balanced Scorecard. Każdy z obszarów strategicznych jest przypisany osobie pełniącej funkcję zarządczą w Urzędzie Gminy. Planowanie strategiczne w gminie rozpoczyna się od perspektywy finansowej, ponieważ budżet gminy warunkuje możliwość realizowanie największej części celów strategicznych. Następnie przechodzimy do perspektywy relacji, procesów i rozwoju.

Istnieje sytuacja, że cele związane z rozwojem przekraczają możliwości finansowe, a wtedy należy powtórzyć proces przejście przez wszystkie perspektywy, aby na etapie perspektywy relacji z inwestorami pozyskać finansowanie zewnętrzne. Poniżej prezentuję najważniejsze założenia poszczególnych perspektyw.

Perspektywa finansowa: realizowanie celów zależy do wartości dochodów gminy. Dodatkowym czynnikiem regulującym obszar finansowy są Wieloletnie Programy Finansowe, w których zostały wymienione wszystkie zaplanowane inwestycje.

Perspektywa relacji z mieszkańcami i inwestorami: gdy władze Gminy znają swoje zdolności finansowe to rozpoczynają analizę potrzeb mieszkańców. Zaspokojenie tych potrzeb zapewni zadowolenie mieszkańców. Samorządom zależy również na inwestorach (przedsiębiorcach działających w gminie i tych którzy planują jej rozpoczęcie) dlatego też konsultacje społeczne z przedsiębiorcami są ważnym obszarem pracy.

- Rada Gminy jest głosem społeczeństwa w trakcie realizacji strategii.
- Odzwierciedleniem potrzeby budowania relacji z mieszkańcami w trakcie wprowadzenia strategii są konsultacje społeczne.

Perspektywa procesów administracyjnych: osiągnięcie doskonałych wyników w pracy jest możliwe jedynie poprzez doskonałe przygotowanie procesu inwestycyjnego i skuteczne nim zarządzanie. Wraz z rozwojem gminy musi rozwinąć się system zarządzania, czyli planowania , organizowania , motywowania i kontroli. Wprowadzenie celów strategicznych wymaga zastosowania nowych metod zarządczych i procesów administracyjnych.

Perspektywa rozwoju: jest to najbardziej namacalny obszar aktywności gminy. Priorytety w zakresie perspektywy rozwoju przewidziane do realizacji w strategii rozwoju dotyczą wszystkich gminnych jednostek organizacyjnych.

- Urzędu Gminy,
- Przedszkole
- Szkoły Podstawowej,
- Gminazjum
- Ośrodka Pomocy Społecznej
- Gminnej Biblioteki Publicznej,
- Zakład aktywności zawodowej w Gołaszewie

Na kolejnych stronach został zaprezentowany opis karty celu strategicznego, na podstawie której Władze Urzędu Gminy Mieścisko, Kierownicy referatów i Dyrektorzy jednostek organizacyjnych opracowali swoje cele strategiczne na najbliższe 5 lat.

Poniżej prezentujemy dalsze etapy pracy nad strategią rozwoju:

1. Wyznaczenie celów strategicznych.
2. Zatwierdzenie lub odrzucenie celów przez Wójta Gminy.
3. Warsztaty na temat strategii rozwoju w trakcie których: omówiony zostanie proces przygotowania strategii rozwoju.

14. Cele strategiczne:

Obszar strategiczny	Urząd Gminy	Przedszkole	Szkoła Podstawowa	Zakład aktywności zawodowej
1. Perspektywa rozwoju	• Rozwój infrastruktury drogowej. • Rozwój infrastruktury wodno-kanalizacyjnej: ul. Ruda, ul. Św. Wojciecha. • Rozbudowa sieci wodociągowo kanalizacyjnej we wsi Popowo Kościelne • Budowa hali sportowej w Mieścisku II Etap. • Budowa drogi rowerowej dojazdowej do Wągrowca. • Modernizacja sieci komputerowej w budynku Urzędu Gminy.	• Przebudowa tarasu i jego zagospodarowanie. • Zakup tablicy interaktywnej. • Ocieplenie dachu i założenie okien dachowych • Doposażenie placu zabaw • Wyłożenie kostką brukową dojścia do schodów prowadzących do zaplecza kuchennego • Doposażenie sal dydaktycznych i sekretariatu w komputery – 3 komputery i 2 laptopy.	• Modernizacja boiska szkolnego. • Rozwój wyposażenia klas- zakup pomocy naukowych. • Wprowadzenie wirtualnego dziennika. • Szkolenie dla kadry nauczycielskiej na temat nowoczesnych metod nauczania- celem jest poprawa wyników nauczania.	• Utrzymanie zatrudnienia pracowników w zakładzie. • Wprowadzenie aktualnych pracowników na otwarty rynek pracy i zatrudnienie na ich miejsce nowych osób.
2. Perspektywa procesów administracyjnych	• Analiza zapotrzebowania na funkcjonowanie transportu publicznego, aby przedstawić propozycję współpracy PKS-owi. • Wprowadzenie systemu zarządzania efektami pracy jednostek organizacyjnych. • Opracowanie i wprowadzenie systemu zarządzanie halą sportową.	• Wprowadzenie systemu składania kwartalnego sprawozdania z pracy w przedszkolu. • Podnoszenie kwalifikacji zawodowych nauczycieli – kursy, szkolenia, studia podyplomowe.	• Zarządzanie efektywnością nauczania na podstawie wyznacznika- wyników z egzaminów końcowych. • Wprowadzenie systemu wewnętrznych ocen okresowych nauczycieli.	• Poprawa jakości dostosowania pracowników do wejścia na rynek pracy.
3. Perspektywa relacji z otoczeniem	• Promocja terenów inwestycyjnych w Gminie. • Promocja przedsiębiorców działających na terenie gminy. • Budowanie wizerunku “Nowoczesnej Gminy” we współpracy ze wszystkimi jednostkami organizacyjnymi. • Promocja Nowoczesnej działalności gminy, korzystając z osiągnięć jednostek organizacyjnych. • Promocja oferty hali sportowej na terenie okolicznych gmin.	• Publikowanie informacji o aktywności zajęć w przedszkolu. • Współpraca z rodzicami na temat interdyscyplinarnego rozwoju potencjału dzieci. • Szkolenia dla rodziców na temat rozwoju umiejętności dzieci i efektywnego stymulowania rozwoju w wolnym czasie.	• Rozwój relacji z rodzicami uczniów posiadających niższe wyniki w nauce. • Zwiększenie aktywności uczniów na zajęciach poza-lekcyjne. • Promocja szkoły wykorzystując osiągnięcia konkursowe uczniów i wyniki egzaminów końcowych.	• Poszukiwanie nowych pracowników dla których zatrudnienie w ZAZ jest szansą na wejście na otwarty rynek pracy.
4. Perspektywa finansowa	• Egzekwowanie zaplanowanego budżetu. • Pozyskiwanie kapitału z zewnętrznych źródeł zwrotnych i bezzwrotnych. • Wykup dróg. • Zarządzanie opłacalnością funkcjonowania hali sportowej.	• Rozliczanie inwestycji w przedszkolu zgodnie z wyznaczonym budżetem.	• Powiązanie nakładów finansowych na inwestycje w szkole z wynikami z egzaminów końcowych. • Powiązanie nakładów finansowych na inwestycje w szkole ze skutecznością realizowania celów.	• Utrzymanie stabilności finansowej.

14. Cele strategiczne:

Obszar strategiczny	Gimnazjum	Ośrodek Pomocy Społecznej	Gminna Biblioteka Publiczna
1. Perspektywa rozwoju	• Wymiana komputerów w pracowni komputerowej. • Wzbogacenie klas w tablice interaktywne, aby poprawić jakość nauczania. • Wymiana okien w szkole w celu zmniejszenia kosztów ogrzewania. • Wymiana kostki brukowej na boisku szkolnym. • Adaptacja strychu w "starym" budynku gimnazjum w celu uzyskania nowych pomieszczeń dydaktycznych. • Utworzenie zali tradycji związanej z Powstaniem Wielkopolskim.	• Zapewnienie dzieciom i młodzieży odpowiednich warunków do życia i rozwoju. • Organizowanie projektów na rzecz przeciwdziałaniu bezrobociu. • Organizowanie wspólnie z PUP w Wągrowcu zatrudnienia dla osób długotrwale bezrobotnych prac społecznych. • Organizowanie prac interwencyjnych i robót publicznych. • Zapewnienie dzieciom ochrony przed skutkami alkoholizmu rodziców. • Likwidacja barier architektonicznych w budynkach użyteczności publicznej. • Zapewnienie dostępu do rehabilitacji. • Rozwój środowiskowych form opieki dla osób starszych.	• Modernizacja zaplecza scenicznego. • Remont pomieszczeń znajdujących się w budynku Gminnej Biblioteki Publicznej: biblioteki, Gminnego Centrum Informacji, świetlicy wiejskiej. • Remont i modernizacja zaplecza kuchennego. • Zakup nowych komputerów do Gminnego Centrum Informacji i Gminnej Biblioteki Publicznej. (przed zakupem komputerów należy poddać analizie poziom wykorzystania aktualnego sprzętu komputerowego ponieważ inwestycja może być nie efektywna). • Adaptacja pomieszczenia dla eksponatów pochodzących ze zbioru "Głucha Puszcza".
2. Perspektywa procesów administracyjnych	• Zarządzanie efektywnością nauczania na podstawie wyznacznika- wyników z egzaminów końcowych. • Wprowadzenie systemu wewnętrznych ocen okresowych nauczycieli.	• Zapewnienie odpowiedniego systemu wsparcia dla rodzin z dysfunkcjami w celu zmniejszenia ich negatywnego wpływu. • Rozwój umiejętności opiekuńczo wychowawczych. • Zapewnienie wsparcia psychologicznego dla osób niepełnosprawnych. • Wprowadzenie systemu egzekwowania celów strategicznych. • Zapewnienie aktywnego udziału osobom niepełnosprawnym w życiu kulturalno-społecznym Gminy. • Zwiększenie udziału osób starszych w rekreacji, kulturze i wypoczynku. • Dostosowanie systemu opieki zdrowotnej do potrzeb osób starszych.	• Komputeryzacja zbiorów Gminnej Biblioteki Publicznej. • Wprowadzenie systemu sprawozdań z działalności Gminnej Biblioteki Publicznej w zakresie edukacyjnym, promocyjnym i innej dla Urzędu Gminy. • Powołanie do życia kółka fotograficznego- możliwość pokazywania swoich dzieł i promocji Gminy w Polsce i powiecie. • Organizowanie imprez komercyjnych z których przychody są przeznaczone na działalność jednostki. • Utworzenie warsztatów dla ludzi starszych w celu nauki obsługi komputera i programów.
3. Perspektywa relacji z otoczeniem	• Rozwój relacji z rodzicami uczniów posiadających niższe wyniki w nauce. • Zwiększenie aktywności uczniów na zajęciach poza-lekcyjne. • Promocja szkoły wykorzystując osiągnięcia konkursowe uczniów i wyniki egzaminów końcowych.	• Pomoc w integracji członków rodzin z terenu Gminy. • Wsparcie bezrobotnych w poszukiwaniu pracy. • Prowadzenie działań profilaktycznych w zakresie uzależnień. • Zapewnienie dostępu do specjalistycznej pomocy terapeutycznej i psychologicznej dla osób uzależnionych i rodziny. • Rozwój wolontariatu na rzecz pomocy seniorom. • Wzmocnienie współpracy służby publicznej ze społecznością lokalną w zakresie wykrywania i zwalczania zjawisk przemocy w rodzinie.	• Promocja działalności Gminnej Biblioteki Publicznej poprzez publikowanie nagrań i fotografii z występów jednostek działających w ramach biblioteki. • Rozbudowa strony internetowej Gminnej Biblioteki Publicznej. • Promocja aktywności Biblioteki Publicznej- oferty
4. Perspektywa finansowa	• Powiązanie nakładów finansowych na inwestycje w szkole z wynikami z egzaminów końcowych. • Powiązanie nakładów finansowych na inwestycje w szkole ze skutecznością realizowania celów.	• Udzielenie wsparcia finansowego rodzinom z niepełnosprawnymi osobami. •	• Analiza finansowa przychodów z działalności komercyjnej prowadzonej w ramach Gminnej Biblioteki Publicznej. • Zarządzanie wykonaniem budżetu Gminnej Biblioteki Publicznej.

14.1. Karta celu strategicznego (1/2):

Cele strategiczne gminy powinny być bardzo dokładnie określone. Dokładność odnosi się do opisu celu i struktury jego realizacji. Warto skorzystać z modelu SMART, który narzuca następujące pięć parametrów:

- Specyficzność- należy określić jak, gdzie, kiedy, przez kogo i dla kogo cel zostanie zrealizowany.
- Mierzalność- można zarządzać tylko tym co można zmierzyć dlatego procesem realizacji celu należy zarządzać poprzez miernik efektywności.
- Osiągalność- należy określić parametry jakościowe realizacji celu.
- Realistyczność- pracownicy urzędu lub jednostek organizacyjnych powinni mieć świadomość, że cel można zrealizować- jego ukończenie jest możliwe.
- Czasowość- należy określić horyzont czasowy realizacji celu w formie czasu pracy lub ostatecznego terminu wykonania.

W pierwszym punkcie karty celu strategicznego (dodanej w załączniku) należy określić specyficznie czego dotyczy realizacja celu. Warto odpowiedzieć również na pytanie jak zostanie cel zrealizowany.

W drugim punkcie należy wyznaczyć horyzont czasowy realizacji celu. Jeżeli nie można jednoznacznie podać przedziału czasowego pracy w formie: “od…. do….” wtedy należy podać okres wykonywania zadania np. 6 miesięcy itd.

W trzecim punkcie należy określić beneficjentów realizacji celu. W przypadku gdy cel dotyczy infrastruktury we wsi wtedy beneficjentami są mieszkańcy tej wsi (warto zaprezentować ilość mieszkańców wsi według wieku, i innych parametrów ich charakteryzujących), jeżeli cel jest realizowany z nastawieniem na osoby niepełnosprawne w gminie wtedy należy określić beneficjentów w grupach wiekowych i dodać parametr wykształcenia.

Im dokładniejszy opis beneficjenta tym łatwiejsze wyznaczenie działań prowadzących do realizacji celu. Z punktu widzenia gminy ważniejsze są cele, które obejmują większą ilość beneficjentów.

W punkcie czwartym należy określić oczekiwane przez pomysłodawcę celu korzyści dla beneficjentów, z realizacji wyznaczonego celu np. poprawa jakości edukacji skutkująca lepszymi wynikami egzaminów gimnazjalnych, skuteczniejszą pomocą społeczną zwiększającą aktywność społeczną itd. Korzyści powinny się pokrywać z potrzebami i oczekiwaniami mieszkańców gminy.

Punkt piąty jest poświęcony metodzie jaką zostanie ocenione (zbadane) zadowolenie beneficjentów z realizacji celu.

W szóstym punkcie należy wyznaczyć osoby odpowiedzialne za realizację zadania, w tym lidera projektu i osoby uczestniczące w pracy. Każdy uczestnik powinien mieć przypisane zadania i odpowiedzialności z których będzie rozliczany.

Jeżeli cel jest realizowany we współpracy z innymi jednostkami funkcjonującymi na terenie gminy np. szkołą podstawową, biblioteką publiczną (instytucjami pozarządowymi itd. wtedy należy w punkcie siódmym umieścić taką informację oraz określić zakres współpracy.

W punkcie ósmym należy określić termin realizacji poszczególnych etapów pracy. W punkcie dziewiątym miernik efektywności pracy wykorzystany do oceny efektów działań zrealizowanych na każdym z etapów.

14.1. Karta celu strategicznego (2/2):

W punkcie dziesiątym określamy działania realizujące cel strategiczny. Struktura wymienionych działań powinna odzwierciedlać strukturę logiczną realizacji celu. Po przeczytaniu wszystkich działań należy mieć świadomość, że cel jest realny do osiągnięcia. Zastosowanie przedziałów czasowych w tej samej tabeli ma na celu stworzenie harmonogramu pracy. Harmonogram powinien być zgodny z terminem realizacji celu w punkcie drugim. W harmonogramie należy zaznaczyć terminy kontrolne efektów pracy. Kontrola zarządcza jest kluczowym składnikiem skutecznej realizacji celów.

W punkcie jedenastym należy określić koszty realizacji zadania. Jeżeli w aktualnej sytuacji nie dysponuje się wyceną kosztów realizacji poszczególnych etapów celu strategicznego wtedy należy oszacować maksymalną wartość kosztów.

Źródła finansowania realizacji celu to jeden z ważniejszych obszarów celu strategicznego. W pierwszej kolejności należy zastanowić się nad źródłami finansowania celu innymi niż budżet gminy. Lider projektu powinien być odpowiedzialny za poszukiwanie finansowania, a następnie zarządzanie posiadanym budżetem.

Trzynasty punkt jest poświęcony metodom promocji celu strategicznego. Należy informować inwestorów i mieszkańców gminy o procesie realizacji celu i korzyściach uzyskanych po jego wykonaniu. Społeczeństwo całej gminy powinno wiedzieć o efektach realizowanych działań. Co ważniejsze inwestorzy (jednostki, które przekazały pieniądze na realizację zadania) powinny znać argumenty dlaczego lepiej jest inwestować w Gminie Mieścisko niż w innych Gminach. Reklama sukcesów gminy jest sposobem na pozyskiwanie większej ilości pieniędzy.

Jest to pierwsza część pracy nad celem strategicznym. Jest ona zakończona podpisem osoby, która ją sporządziła i osoby zatwierdzającej.

Czternasty punkt ma na celu wyznaczenie fizycznego, namacalnego potwierdzenia, że cel został zrealizowany. Potwierdzeniem materialnym wykonania inwestycji w infrastrukturę jest np. droga. W przypadku gdy infrastruktura jest realizowana pod ziemią lub inwestycja polega na wykonaniu usługi wtedy trudniej o takie potwierdzenie materialne. Dlatego też warto wyznaczyć elementy, które będą stanowiły potwierdzenie materialne realizacji inwestycji np. fotografie, filmy, dokumentacje, dyplomy itd. które będą stanowiły potwierdzenie materialne działalności urzędu na rzecz społeczności gminy.

Po wykonaniu niniejszego dokumentu jest on poddawany analizie przez Władzę urzędu. Każdy cel jest oceniany na podstawie sześciu kryteriów. W zależności od potrzeb można je rozwijać lub zmniejszać. Średnia ocena ze wszystkich kryteriów jest źródłem informacji na temat znaczenia cel strategicznego dla rozwoju gminy. W przypadku gdy cel jest nisko oceniony Władze gminy mogą zadecydować o jego zaniechaniu.

15. Krytyczne czynniki sukcesu:

Cele strategiczne gminy mogą mieć większe lub mniejsze znaczenie dla budowania wizerunku Nowoczesnej Gminy. W trakcie rozmowy z Panem Wójtem pojawiła się informacja na temat trzech priorytetów w zakresie rozwoju gminy i jej wizerunku w trakcie wprowadzania strategii rozwoju.

Poniżej zostały zaprezentowane cele, które muszą zostać zrealizowane, aby realizacja priorytetów obszarów działalności gminy została osiągnięta. Wspomniane cele zostały nazwane: krytycznymi czynnikami sukcesu, ponieważ po ich realizacji będzie można uznać, że gmina osiągnęła sukces.

Nr.	Obszary rozwoju Gminy Mieścisko	I. Infrastruktura komunalna	II. Rozwój przedsiębiorczości	III. Nowoczesna edukacja
1.	Rozwój infrastruktury technicznej drogowej i wodno kanalizacyjnej.	TAK		
2.	Rozwój atrakcyjności inwestycyjnej i promocji terenów przeznaczonych pod aktywizację gospodarczą		TAK	
3.	Rozwój działalności gminy w zakresie wsparcia przedsiębiorczości: rozwój klubu przedsiębiorcy, wsparcie w otrzymywaniu dotacji z UE, szkolenia itd.		TAK	
4.	Poprawa jakości kształcenia w jednostkach oświatowych gminy- lepsze wyniki egzaminacyjne i zwiększona aktywność uczniów.			TAK
5.	Rozwój aktywności społecznej mieszkańców gminy poprzez dynamiczną działalność Gminnej Biblioteki Publicznej.		TAK	TAK
6.	Budowa infrastruktury widowiskowo sportowej- hali sportowej	TAK		
7.	Poprawa funkcjonowania transportu publicznego	TAK		
8.	Zwiększenie aktywności w zakresie ochrony środowiska naturalnego	TAK		

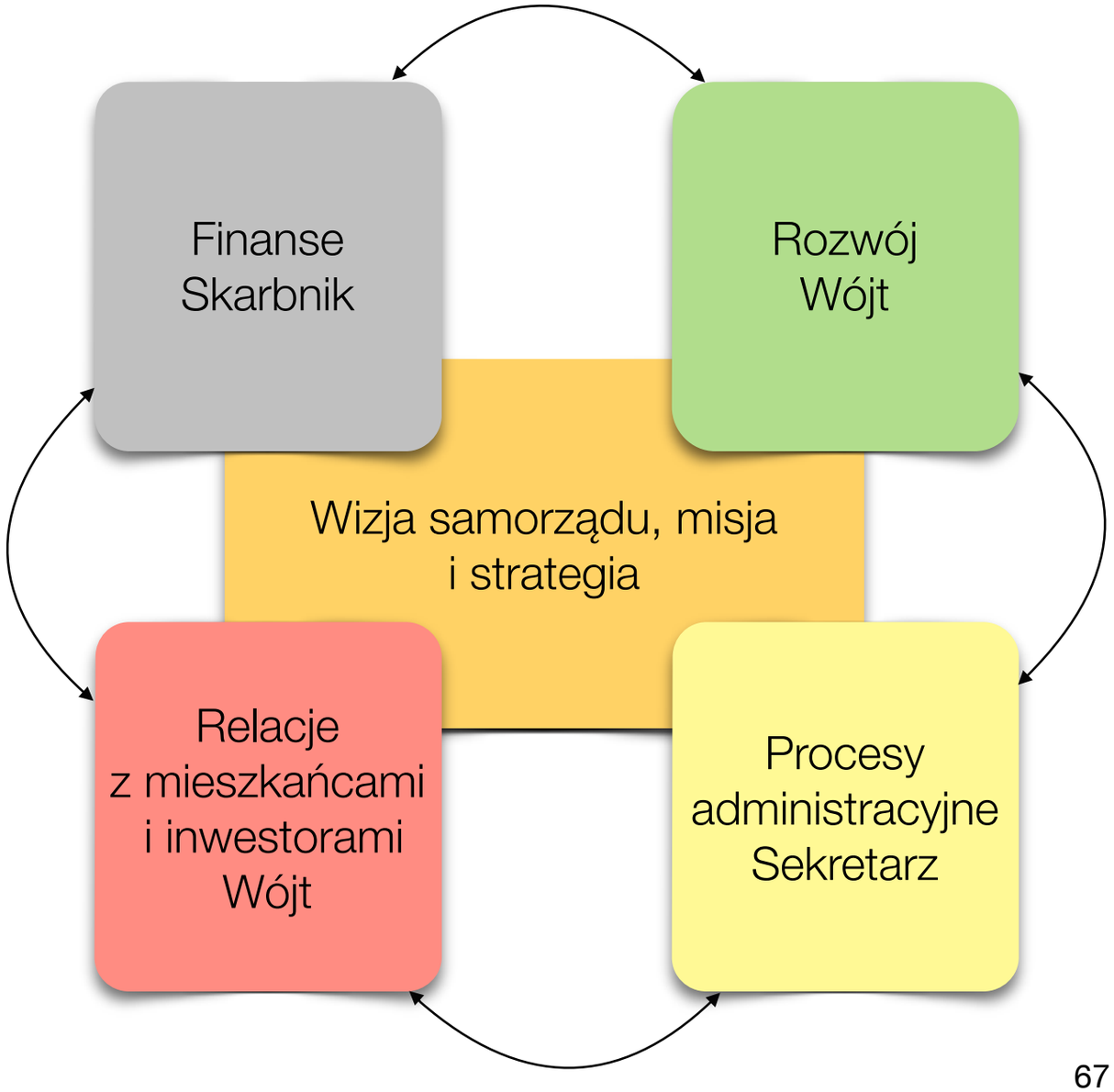
16. Realizacja strategii model Balanced Scorecard.

Wszystkie strategie rozwoju urzędów miast, gmin, powiatów, województw koncentrują swoją uwagę na aktywności w zakresie wymienionych poniżej kategorii:

- Rozwój infrastruktury technicznej (.
- Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gminy.
- Aktywizacja przedsiębiorczości w zakresie: turystyki, handlu, produkcji, itd.
- Poprawa jakości kształcenia- jakości edukacji w jednostkach oświatowych
- Zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców.
- Eliminowanie problemów społecznych związanych z działalnością OPS.
- Zwiększenie dbałości o środowisko naturalne.
- Poprawa funkcjonowania transportu publicznego.
- Poprawa ładu przestrzennego (procesy administracyjne).

Niewiele z tych strategii bierze pod uwagę formę i zakres prowadzonych działań ze względu na np. jednostkę odpowiedzialną za osiągnięcie celu lub charakter zadania np. inwestycyjny, procesowy, marketingowy (budowania relacji). Ostatecznie w urzędzie i poza jego fizycznymi murami funkcjonuje wiele jednostek organizacyjnych które mają określone odpowiedzialności i kompetencje. Przypisanie odpowiednich celów już na etapie opracowania strategii spowoduje przyspieszenie realizacji.

Struktura organizacyjna pokazuje, że jednostki organizacyjne podlegają bezpośrednio pod Wójta. Oznacza to, że obszar rozwoju, którym jest: poprawa jakości kształcenia jest celem związanym z perspektywą rozwoju. Gmina jednak bezpośrednio nie uczestniczy w tych działaniach rozwojowych, a jedynie egzekwuje efekty pracy, czyli wykonuje zadanie związane z procesami administracyjnymi (zarządzaniem wprowadzeniem strategii). Jest to zdanie, które stanowi wyjaśnienie do opisu w perspektywie rozwoju i procesów administracyjnych.



16.1. Perspektywa rozwoju Gminy Mieścisko:

Perspektywa rozwoju jest obszarem działalności gminy na którym skupia się największa uwaga mieszkańców. Jest ona najczęściej związana z działalnością inwestycyjną gminy nie tylko wykonywaną przez urząd gminy ale także jednostki organizacyjne działające pod urzędem czyli: szkołę podstawową, gimnazjum, ośrodek pomocy społecznej, bibliotekę publiczną itd.

W perspektywie rozwoju strategicznego Gminy Mieścisko należy uwzględnić wszystkie działania inwestycyjne mające na celu rozwój gminy w każdym obszarze funkcjonowania. Poniżej prezentuję działalność inwestycyjną na którą warto zwrócić szczególną uwagę:

Należy zauważyć, że perspektywa rozwoju strategicznego gminy koncentruje się na rozwoju gminy we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Cele strategiczne są wyznaczane w stosunku do:

- Rozwoju infrastruktury technicznej.
- Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gminy.
- Zwiększenie dbałości o środowisko naturalne.
- Poprawa jakości kształcenia- jakości edukacji w jednostkach oświatowych
- Zwiększenie aktywności społecznej mieszkańców.
- Eliminowanie problemów społecznych związanych z działalnością OPS.

Cele strategiczne w stosunku do perspektyw strategicznych wyznaczane są w różnej formie w zależności od perspektywy. Wynika to z faktu, że specyfika każdej perspektywy narzuca potrzebę zaprezentowania celów strategicznych w różnych zależnościach.

W stosunku do zaprezentowanych po lewej stronie obszarów rozwoju Urzędu Gminy na kolejnych stronach wyznaczono:

- Szczegółowe cele strategiczne,
- Oczekiwane efekty pracy,
- Miernik efektywności pracy,
- Osoby odpowiedzialne za realizację celu,
- Czas realizacji celu,
- Budżet.

Cele strategiczne w stosunku do perspektywy rozwoju są wyznaczane jedynie w stosunku do urzędu Gminy. Pozostałe jednostki organizacyjne powinny wykonać to zadanie samodzielnie, aby skuteczniej wprowadzić strategię rozwoju swojej działalności. Nawet jeżeli niniejsze zadanie nie zostanie przez nie wykonane to Urząd Gminy powinien egzekwować efekty ich pracy tak jakby były one zaplanowane.

16.1. Perspektywa rozwoju Gminy Mieścisko:

Obszar strategiczny	Cel strategiczny	Oczekiwany efekt pracy	Miernik efektywności pracy	Osoba odpowiedz.	Czas realizacji
1. Rozwój infrastruktury technicznej	Rozwój infrastruktury drogowej.	Poprawa jakości dróg w gminie.	ilość metrów kwadratowych wybudowanych dróg/ całkowita ilość potrzebnych dróg.		
	Rozwój infrastruktury wodno-kanalizacyjnej: ul. Ruda, ul. Św. Wojciecha.	Poprawa jakości życia mieszkańców	ilość zrealizowanych metrów/ cały metraż		
	Rozbudowa sieci wodociągowo kanalizacyjnej we wsi Popowo Kościelne	Poprawa jakości życia mieszkańców	ilość zrealizowanych metrów/ cały metraż		
	Budowa hali sportowej w Mieścisku II Etap.	Hala sportowa.	Etap realizacji /wszystkie etapy inwestycji		
	Budowa chodnika i drogi rowerowej prowadzącej do Wągrowca.	Bezpieczne połączenie rowerowe Mieściska z Wągrowcem.	ilość metrów zrealizowanego chodnika/cała długość chodnika z Mieściska do Wągrowca.		
	Modernizacja sieci komputerowej w budynku Urzędu Gminy.	Nowoczesna sieć komputerowa w urzędzie.	% zrealizowanej inwestycji.		
	Budowa obwodnicy Mieściska	Zmniejszenie ruchu samochodów ciężarowych w Mieścisku	etap realizacji inwestycji.		
2. Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gminy.	Przygotowanie terenu pod aktywizację gospodarczą i dołączenie mediów do terenu.	Rozpoczęcie inwestycji inwestora zewnętrznego	Zrealizowane przychody/ prognozowane przychody dla gminy.		
	Opracowanie planu rozwoju powierzchni terenów pod aktywizację gospodarczą	Zatwierdzenie planu aktywizacji gospodarczej.	Powierzchnia przeznaczona pod aktywizację gospodarczą		
	Opracowanie oferty inwestycyjnej dla nowych inwestorów i zakresu działalności wspierającej ze strony urzędu gminy skierowanej dla nowych podmiotów.	Zwiększenie ilości miejsc pracy na terenie gminy.	% wzrost zatrudnienia w gminie.		
	Opracowanie planu utworzenia nowych obszarów pod aktywizację gospodarczą. Wykonanie szacunku kosztów realizacji tego zadania i potencjalnych przchodów (korzyści) dla gminy i mieszkańców.	Analiza opłacalności rozwoju terenów, zdobycie wsparcia władz powiatowych.	prognozowane przychody/ prognozowane koszty na rozwój terenów pod aktywizację gospodarczą.		
	Skonsultowanie planów utworzenia terenów pod aktywizację gospodarczą z właścicielami publicznymi i prywatnymi terenów.	Wyznaczenie działań, których wprowadzenie pozwoli na uchwalenie planów inwestycyjnych,	Ilość właścicieli prywatnych zaangażowanych w dyskusję.		

16.1. Perspektywa rozwoju Gminy Mieścisko:

Obszar strategiczny	Cel strategiczny	Oczekiwany efekt pracy	Miernik efektywności pracy	Osoba odpowiedz.	Czas realizacji
2. Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gminy.	Uchwalnie planów terenów pod aktywizację gospodarczą.	Uchwalenie planów inwestycyjnych z umowami potwierdzonymi notarnialnie.	Zwiększenie zainteresowania terenami inwestycjyjnymi- wzrost ilości inwestycji.		
	Opracowanie oferty inwestycyjnej w obszarze planowanej obwodnicy Mieściska.	Zatwierdzenie oferty inwestycyjnej i przekazanie do promocji.	brak		
3. Rozwój kwalifikacji pracowników urzędu.	Wyznaczenie programu szkoleń których odbycie jest wymagane do zwiększenia efektywności wprowadzenia strategii rozwoju.	Rozwój kwalifikacji zawodowych	brak		
	Rozwój wiedzy pracowników na temat nowelizacjach ustaw potrzebnych do wykonywania pracy.	Przygotowanie do pracy.	Zwiększenie szybkości wydawania decyzji administracyjnych (wg. ISO)		
	Wprowadzenie szkoleń w zakresie umiejętności miękkich.	Rozwój kwalifikacji pracowników w zakresie współpracy, realizowania celów.	Zwiększenia aktywności pracowników urzędu nad realizacją wyznaczonych celów.		
	Rozwój wiedzy na temat nowej perspektywy funduszy z Unii Europejskiej	Zwiększenie szansy na zdobycie dotacji z UE.	Wzrast wartości otrzymanych dotacji w stosunku do roku poprzedniego.		
4. Poprawa funkcjonowania transportu publicznego.	Opracowanie analizy zapotrzebowania na transport publiczny osób dojażdzających do miast powiatowych i stacji kolejowych wśród wszystkich mieszkańców gminy.	Zbadanie jaka ilość osób chciałaby korzystać z transportu, aby przedstawić dane na podstawie których przewoźnik oceni efektywność finansową.	Rentowność przewozu osób prywatnych		
	Zaprezentowanie dokumentu analizy przez władzamik PKS.	Zdobycie zainteresowania PKS-u.	Otrzymanie oferty PKS		
	Omówienie programu zwiększenia ilości autobusów z których będą korzystali mieszkańcy gminy.	Omówienie progów wykorzystania autobusów, aby zwiększyć częstotliwość ich kursowania.	Otrzymanie propozycji na temat ilość przejazdów PKS.		
	Wprowadzenie założeń porozumienia. Analiza wykorzystania autobusów przez mieszkańców gminy.	Poprawa jakości transportu publicznego.	Realizacji propozycji.		

16.2. Perspektywa procesów administracyjnych Gminy Mieścisko:

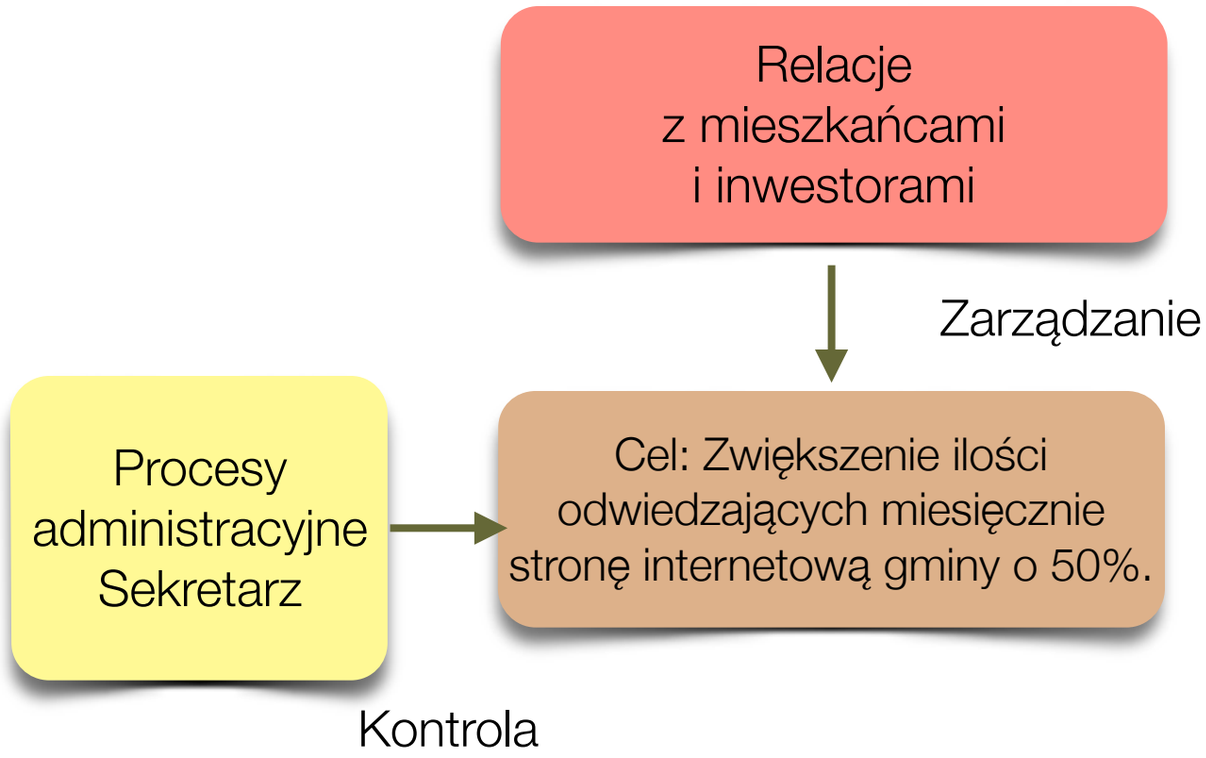
Perspektywa procesów administracyjnych to obszar strategiczny, który w największym stopniu koncentruje się na działalności urzędu. Wprowadzenie celów strategicznych w każdym innym pozostałym obszarze strategicznym pociąga za sobą potrzebę wprowadzenia procesu. Nie podlega żadnej wątpliwości, że procesy administracyjne powinny być wykonywane sprawnie i skutecznie, aby mieszkańcy otrzymywali informacje na wnioski i zapytania.

Gmina posiada wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001:2008. W trakcie jego wprowadzenia dokonano przeglądu wszystkich procesów administracyjnych zachodzących w urzędzie i usystematyzowano efekty ich realizacji. System zarządzania jakością zakłada, że efekty pracy w ramach procesu powinny być powtarzalne. Dlatego też każdy proces jest badany poprzez mierniki efektywności pracy. Co roku prowadzone są przeglądy tych procesów i ocena ich jakości. Oczywiście każdorazowo określone są działania korygujące, które mają w konsekwencji wpłynąć na poprawę jakości funkcjonowania urzędu.

Urząd Gminy w Mieścisku systematycznie pracuje nad rozwojem informatycznym mającym na celu usprawnienie wydawania dokumentów. Wprowadzono e-PUAP, czyli elektroniczny system do zarządzania administracją. Jest to kolejny duży krok w rozwoju Urzędu Gminy.

Osobą odpowiedzialną za perspektywę procesów administracyjnych jest Sekretarz gminy. Jest to osoba która w trakcie realizacji strategii jest odpowiedzialna za kontrolę skuteczności wdrażania celów.

Proces administracyjny w zakresie strategii rozwoju polega na kontrolowaniu procesu logicznego realizacji celów strategicznych wyznaczonych przez referaty urzędu i jednostki organizacyjne. Zarządzaniem wprowadzenia celu strategicznego zajmuje się jednostka która wyznaczyła sobie cel. Za kontrolę odpowiedzialna wyznaczona osoba z referatu organizacyjnego i spraw obywatelskich. Każdym działaniem rozwojowe jest procesem, który ma charakter ciągły do momentu aż nie zostaną osiągnięte oczekiwane efekty pracy.
Kontroli podlegają również jednostki organizacyjne.
Kontrola w zakresie procesu realizacji celów strategicznych powinna być przeprowadzana okresowo- np. raz na miesiąc lub kwartał. Jeżeli cele strategiczne wykazują dużą dynamikę należy dokonywać jej częściej.



16.2. Perspektywa procesów administracyjnych Gminy Mieścisko:

Obszar strategiczny	Cel strategiczny	Oczekiwany efekt pracy	Miernik efektywności pracy	Osoba odpowiedz.	Czas realizacji
1. Poprawa jakości kształcenia w jednostkach oświatowych.	Wprowadzenie do pracy urzędu ciągłego procesu współpracy z Dyrekcją szkół w zakresie wyznaczania celów strategicznych odnoszących się do poziomu kształcenia.	Zwiększenie poziomu nauczania w szkołach.	Ilość spotkań organizacyjnych i sprawozdawczych z Dyrektorami szkół.		
	Powiązanie wyników edukacyjnych szkoły z inwestycjami w wyposarzenie i infrastrukturę.	Zwiększenie motywacji do poprawy jakości kształcenia.	Wartość budżetu przeznaczona na inwestycje.		
	Poinformowanie rodziców uczniów jednostek edukacyjnych o wprowadzanym proces poprawy jakości kształcenia w jednostkach oświatowych i zaangażowanie ich we współpracę w formie motywowanie dziecka/dzieci.	Uzyskanie akceptacji społeczeństwa na zwiększenie aktywności w zakresie zarządzania jednostkami oświaty.	% rodziców zaangażowanych we wspólpracę.		
	Wyznaczenie i wprowadzenie działań korygujących mających na celu poprawę efektów pracy nad jakością kształcenia.	Ciągłe doskonalenie w dążeniu do wyznaczonych celów.	Ilość wprowadzonych działań korygujących/ilość wszystkich działań.		
	Kontrola i ocena okresowa postępów w realizowaniu celów Dyrekcji szkół.	Ocena efektywności pracy	Wartość poprawy wyników egzaminów szóstoklasisty i gminazjalisty. Ogólna poprawa poziomu edukacji we wszystkich klasach.		
2. Poprawa ładu przestrzennego.	Opracowanie wstępnego planu zagospodarowania przestrzennego	Plan zagospodarowania dla całej gminy podzielony na obszary	% opracowanych planów w stosunku do powierzchni gminy.		
	Przeprowadzenie konsultacji z mieszkańcami i przedsiębiorcami działającymi na poszczególnych obszarach.	Zebranie informacji od mieszkańców.	Ilość osób uczestniczących w konsultacjach.		
	Zaprezentowanie ostatniej wersji planu zagospodarowania przestrzennego.	Wyeliminowanie ewentualnych protestów w stosunku do planu.	Ilość zgłoszonych protestów.		
	Uchwalenie planu zagospodarowania przestrzennego.	Zapewnienie ładu przestrzennego w gminie	Ilość wniosków o zmianę planu zagospodarowania przestrzennego.		

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i Inwestorami:

Rozwój i budowanie nowych relacji ze środowiskiem jest bardzo ważnym obszarem działalności Urzędu Gminy. Organem odpowiedzialnym za pracę w tym zakresie jest Wójt Gminy i osoba pracująca na stanowisku ds. Organizacyjnych i Promocji. Odwołując się do priorytetów w zakresie rozwoju gminy wyznaczonych przez Wójta należy w centrum uwagi położyć środowiska z którymi relacje powinny być w największym stopniu rozwijane i utrwalane. Należą do nich:

1. Jednostki samorządowe (środki pomocnicze): Urząd Powiatowy, Urząd Wojewódzki, Urząd Marszałkowski, Ministerstwa, Unia Europejska itd.
2. Inwestorzy: firmy poszukujące terenu inwestycyjnego pod rozwój swojej działalności.
3. Mieszkańcy: osoby mieszkające na terenie gminy.
4. Turyści: osoby, które mogą odwiedzić gminę w celu: edukacji, rozrywki, wypoczynku lub zwiększenia aktywności fizycznej.

Praca nad rozwojem relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko została podzielona na cztery etapy. W każdym z etapów należy zadać sobie pytania, które następnie powinny doprowadzić do wniosków wykorzystywanych na kolejnym etapie. Poniżej prezentujemy następujące etapy:

ETAP 1: Jaki jest cel strategiczny związany z rozwojem relacji Urzędu Gminy z powyższymi środowiskami?

ETAP 2: W jaki sposób Urząd Gminy przyciągnie uwagę , aby rozpocząć budowanie relacji?

ETAP 3: Jakie narzędzia promocji zostaną wykorzystane, aby zrealizować wyznaczone cele?

ETAP 4: Jaki jest oczekiwany efekt z realizacji zadań i rozwoju relacji ze środowiskami?

W trakcie realizacji pierwszego celu bardzo duży nacisk należy położyć na modernizację strony internetowej. Jest to narzędzie promocji, które ma dużą skalę oddziaływania. Dużo osób dowiaduje się o Gminie Mieścisko za jej pośrednictwem. Strona internetowa gminy musi być zaprojektowana zgodnie z założeniami web-writingu stron internetowych i psychologii ich tworzenia. Należy dostosować zawartość stron dla każdej grupy interesariuszy- jednostek samorządowych, inwestorów, mieszkańców, turystów itd. Każda z tych grup oczekuje innych informacji. Z kolei gmina posiada inne cele w stosunku do tych grup jeżeli chodzi o marketing.

Większość działań promocyjnych musi być poprzedzona procesem przygotowania materiałów w formie tekstu, fotografii itd. Jeżeli takie materiały są już zebrane to jest to działanie dość proste i powtarzalne w różnych formach w różnych okresach czasu. W wielu przypadkach działanie jest dużo bardziej złożone ponieważ w pierwszej kolejności należy przygotować proces realizacji. W przypadku promocji oferty inwestycyjnej należy podjąć następujące działania:

- Opracowanie oferty inwestycyjnej i potrzebnych pozwoleń.
- Przygotowanie planu uzbrojenia terenu w media.
- Wyznaczenie metod promocji i budżetu, który ma doprowadzić do realizacji celu.
- Proces realizacji promocji.
- Ocena efektów pracy.

Na kolejnych stronach zostały zaprezentowane cele strategiczne związane z promocją i odnoszące się do różnych środowisk.

16.3. Gmina Mieścisko- NOWOCZESNA GMINA
Jaki wizerunek tworzy gmina w stosunku do jednostek?

Jednostki samorządowe	Gmina inwestująca w projekty o największej skali wpływu na życie mieszkańców. Gmina potrafiąca zarządzać efektami inwestycji i angażować do aktywności społecznej mieszkańców.	- Opracowanie nowoczesnych sprawozdań ze zrealizowanych zadań.
Inwestorzy	Gmina angażująca się we współpracę z przedsiębiorcami, promująca ich działalność w Polsce i na arenie międzynarodowej. Inwestująca w rozwój wiedzy i umiejętności przedsiębiorców lokalnych, aby mogli skuteczniej rozwijać swoje firmy.	- Rozwój współpracy i aktywności Klubu Przedsiębiorcy. - Wsparcie przedsiębiorców w pozyskiwaniu funduszy z UE. - Promocja przedsiębiorców na stronie internetowej gminy.
Mieszkańcy	Gmina zaangażowana w życie społeczne. Wspierająca rozwój edukacji- poziomu nauczania i aktywności poza lekcyjnej. Dająca mieszkańcom możliwość udziału w tworzeniu budżetu.	- Większa aktywność zarządzania jednostkami oświatowymi i Biblioteką Publiczną (promocja aktywności). - Wspieranie aktywności społeczeństwa.
Turyści	Nowoczesna Gmina to gmina sprawna fizycznie. Zgodnie z przysłowiem “w zdrowym ciele zdrowy duch!”.	- Zawody sportowe we współpracy z Starostwem Powiatowym. - Rozwój oferty agroturystycznej i sportowej.

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i inwestorami:

Wyszczególnione	Jednostki samorządowe	Inwestorzy	Mieszkańcy	Turyści
Cel strategiczny związany z rozwojem relacji Urzędu Gminy w stosunku do jednostki.	• Zwiększenie źródeł kapitału na inwestycje w Gminie. • Zaprezentowanie Gminy Mieścisko jako jednostki, która realizuje inwestycje o największym odbiorze społecznym. • Tworzenie wspólnego sukcesu Gminy.	• Zwiększenie ilości przedsiębiorstw na terenie gminy. • Sprzedaż terenów inwestycyjnych pod budowę jednostek produkcyjnych, przetwórczych itd. (zagospodarowanie terenów inwestycyjnych). • Zbudowanie pozytywnych relacji z lokalnymi przedsiębiorcami.	• Zwiększenie zaangażowania mieszkańców gminy w pracę urzędu. • Poprawa aktywności społecznej i gospodarczej mieszkańców. • Zwiększenie zaangażowania rodziców w rozwój wiedzy i umiejętności swoich dzieci w szkołach i po zajęciach lekcyjnych.	• Przyciągnięcie turystów do odwiedzenia gminy. • Zwiększenie aktywności gospodarczej mieszkańców w zakresie turystyki- jednostki agroturystyczne, spływy kajakowe rzeką Wełna itd. • Zbudowanie wizerunku nowoczesnej gminy pod względem turystycznym- gmina sprawna fizycznie.
Sposób Urzędu Gmina na przyciągnięcie uwagi środowisk, aby rozpocząć budowanie relacji.	• Prezentacja potrzeb inwestycyjnych z wyszczególnieniem beneficjentów tych działań oraz potrzeb kapitałowych. • Opracowanie sprawozdań z wykonanych zadań/inwestycji, w których zaprezentowane są wypowiedzi mieszkańców gminy (beneficjentów inwestycji). Materiały wysyłane są do jednostek samorządowych, które wsparły realizację zadania. • Informacja o zrealizowanej inwestycji wraz z opisem źródła wsparcia opublikowana na stronie internetowej.	• Rekomendacja/opinia funkcjonujących przedsiębiorców na temat współpracy z Urzędem Gminy. • Prezentacja oferty inwestycyjnej z opracowanymi możliwościami zagospodarowania terenu. • Deklaracja pełnego przyłączenia mediów do terenu inwestycyjnego. • Oferta ulgi w trakcie pierwszych lat działalności. • Zwiększona intensywność promocji gminy. • Nawiązanie współpracy z jednostkami specjalizującymi się w pozyskaniu inwestorów.	• Dostarczenie mieszkańcom możliwość decydowania o inwestycjach, które chcieliby zrealizować w gminie (Fundusz Sołecki). • Zwiększenie promocji aktywności jednostek organizacyjnych w gminie i zarządzanie ich wynikami. • Prezentując aktywność sołectw i w ten sposób pokazując, że wspólnymi siłami można zrealizować cele. • Wsparcie w tworzeniu nowych miejsc pracy i pozyskaniu funduszy z UE dla przedsiębiorców w gminie.	• Zwiększenie atrakcyjności turystycznej gminy- stworzenie szlaków turystycznych, pieszych/ rowerowych tras treningowych, które uwzględniają zabytki gminy. • Stworzenie wizerunku Nowoczesnej Gminy- sprawnej fizycznie. • Zwiększenie rozpoznawalności i jakości wydarzeń sezonowych, kulturalnych czy też rozrywkowych, aby podnosić liczbę osób je odwiedzających.

16.3. Narzędzia promocju Gminy Mieścisko:

	Jednostki samorządowe	Inwestorzy	Mieszkańcy	Turyści
Strona internetowa	Tak	Tak	Tak	Tak
Aplikacja mobilna		Tak	Tak	Tak
Marketing bezpośredni	Tak	Tak	Tak	Tak
Publikacje sponsorowane		Tak		Tak
Foldery/mapy/oferty na stronie www	Tak	Tak		Tak
Filmy na youtube	Tak	Tak	Tak	Tak
Raporty z prowadzonej działalności	Tak		Tak	
Media społecznościowe	Tak		Tak	Tak
Konferencje/wydarzenia	Tak	Tak	Tak	Tak
Jednostki zewnętrzne		Tak		Tak

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i inwestorami:

Wyszczególnione	Jednostki samorządowe	Inwestorzy	Mieszkańcy	Turyści
Narzędzia promocji do wykorzystania, aby zrealizować wyznaczone cele.	• Marketing bezpośredni: spotkania z samorządowcami w celu zaprezentowania potrzeb kapitałowych i oczekiwanego wsparcia. • Foldery: z informacją na temat wykonanych zadań inwestycyjnych i korzyściach dla mieszkańców. • WWW: zakładka na stronie internetowej z opisem inwestycji zrealizowanych na terenie gminy i zaplanowanych w kolejnych latach. • Wydarzenia samorządowe. • Media społecznościowe: publikowanie na portalach społecznościowych dokonań gminy. • Youtube: nagrywanie wywiadów z Wójtem, Radnymi, Sołtysami, mieszkańcami, Starostami na temat rozwoju samorządu i aktualnych wydarzeniach.	• WWW: zakładka na stronie internetowej z opisem terenów inwestycyjnych w gminie, opisem infrastruktury, wizualizacjami zagospodarowania terenu itd. • Foldery informacyjne: oferty inwestycyjne do przesłania do firm i organizacji zajmujących się pozyskiwaniem inwestorów. • WWW: informacja o przedsiębiorstwach działających na terenie gminy z krótkim opisem działalności, wykonywanych usługach/ oferowanych produktach, fotografiach itd. • Publikacje sponsorowane w magazynach dla Inwestorów na temat działalności inwestycyjnej, tematy: Nowoczesna gmina współpracuje ze swoimi przedsiębiorcami lub Jak Nowoczesna gmina zdobywa inwestorów wykorzystując nowinki technologiczne itd. • Filmy na Youtube: filmy na temat terenów inwestycyjnych na stronie internetowej i innych portalach. • Uczestniczenie w konferencjach gospodarczych.	• WWW: zakładka na stronie internetowej z informacjami dla mieszkańców. • Raporty: publikowanie przez jednostki organizacyjne raportów o sukcesach w realizowaniu celów- zwiększenie zaangażowania mieszkańców. • Wydarzenia: organizowanie imprez okolicznościowych dla mieszkańców gminy w celu zwiększenia integracji społecznej i organizowania wspólnych inicjatyw.	• WWW: wprowadzenie istniejących atrakcji turystycznych na mapę google i połączenie ich ze stroną internetową Urzędu Gminy. • WWW: zakładka na stronie internetowej przeznaczona dla turystów planujących odwiedzenie gminy. Na niej turysta znajdzie informację o: atrakcjach turystycznych, zabytkach, miejscach noclegowych itd. • WWW: udostępnienie mapy gminy, folderów promocyjnych z obrazkowym przedstawieniem zabytków, szlaków i innych atrakcji do pobrania. • WWW: dokładna informacja na temat rzeki Wełny i opis spływu kajakowego. Zamieszczenie informacji o miejscach noclegowych itd. • Aplikacja mobilna (wielojęzyczna) z dokładnym opisem atrakcji turystycznych- można taką aplikację z łatwością przesłać do organizacji turystycznych i zrzeszeń pilotów wycieczek. • Filmy na Youtube. filmy na temat atrakcji turystycznych i wydarzeń kulturalnych w gminie (np. krótkie 2 minutowe filmy na temat zabytków, atrakcji, przedsiębiorstw w gminie). • Facebook: zwiększenie aktywności informacyjnej. Nawiązanie współpracy z jednostkami organizacyjnymi turystycznymi. • Konferencje turystyczne. • Współpraca z partnerami turystycznymi.

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i inwestorami:

Wyszczególnione	Jednostki samorządowe	Inwestorzy	Mieszkańcy	Turyści
Oczekiwany efekt z realizacji działań promocyjnych i rozwoju relacji z jednostkami.	• Zwiększenie źródeł kapitału na realizację inwestycji i zadań. MIERNIK: wartość kapitału otrzymanego z zewnętrznych źródeł/ ilość zewnętrznych źródeł. • Zwiększenie rozpoznawalności gminy. MIERNIK: wzrost ilości odwiedzin podstrony Gminy Mieścisko poświęconej realizowanym inwestycjom.	• Zwiększenie ilości inwestycji realizowanych przez inwestorów nie działających wcześniej na terenie gminy. (oczekiwany efekt to napływ kapitału). MIERNIK: Wartość zrealizowanych inwestycji/ kapitał zainwestowany w marketing. • Zwiększenie zarejestrowanych przedsiębiorstw na terenie gminy. MIERNIK: wzrost ilości firm/ilość firm w roku poprzednim. • Wzrost przychodów firm działających na lokalnym rynku. MIERNIK: Wartość wzrostu przychodów w ciągu roku/wartość przychodów z poprzedniego roku. • Zwiększenie rozpoznawalności gminy. MIERNIK: wzrost ilości odwiedzin podstrony Gminy Mieścisko poświęconej ofertom inwestycyjnym, przedsiębiorcom i inwestorom.	• Wzrost zaangażowania społeczeństwa w rozwój Gminy. MIERNIK: Wzrost ilości osób angażujących się w inicjatywy społeczne. • Wzrost poziomu nauczania w szkołach. MIERNIK: Poprawa wyników egzaminów końcowych i wzrost aktywności uczniów w zajęcia pozalekcyjne. • Zwiększenie rozpoznawalności gminy. MIERNIK: wzrost ilości odwiedzin podstrony Gminy Mieścisko poświęconej mieszkańcom.	• Zwiększenie rozpoznawalności gminy. MIERNIK: wzrost ilości odwiedzin podstrony Gminy Mieścisko poświęconej turystyce: zapleczu noclegowemu, miejscom ciekawym do odwiedzenia, wydarzeniom organizowanym przez gminę itd.
Osoba odpowiedzialna za realizację celu:	Wójt Gminy, Dyrektorzy jednostek organizacyjnych we współpracy z działem organizacyjnym.	Wójt Gminy, stanowisko ds. Organizacyjnych i promocji i jednostki zewnętrzne komercyjne.	Wójt Gminy, stanowisko ds. Organizacyjnych i promocji i jednostki organizacyjne.	Stanowisko ds. Organizacyjnych i promocji
Czas realizacji celu:	5 lat	3 lata	2 lata	2 lata

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i inwestorami (harmonogram):

	Cele/zadania do wykonania:	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20
1.	Zwiększenie źródeł kapitału na realizację inwestycji w Gminie poprzez poprawę promocji, skuteczności wykorzystania funduszy i dalszych planów inwestycyjnych.																				
1.1.	Przeprowadzenie analizy możliwości pozyskania kapitału z zewnętrznych źródeł.	—-	—-			—-				—-				—-				—-			
1.2.	Opracowanie analizy wcześniej realizowanych inwestycji dla poprawy jakości życie mieszkańców.	—-	—-																		
1.3.	Opracowanie wniosków o otrzymanie dotacji z jednostek zewnętrznych.			—-	—-		—-				—-				—-				—-		
2.	Sprzedaż terenów inwestycyjnych pod budowę jednostek produkcyjnych, przetwórczych itd. (zagospodarowanie terenów inwestycyjnych) poprzez opracowanie profesjonalnych ofert inwestycyjnych i zwiększoną intensywnością promocji.																				
2.1.	Opracowanie przykładowego planu zagospodarowania przestrzennego dla terenów pod aktywnizację gospodarczą.	—-																			
2.2.	Zebranie referencji od przedsiębiorców na temat ich współpracy z urzędem gminy.		—-	—-																	
2.3.	Opracowanie projektu doprowadzenia mediów i kosztorysów. Przeprowadzenie analizy finansowej efektywności realizacji inwestycji.	—-	—-	—-																	
2.4.	Opracowanie profesjonalnej prezentacji oferty inwestycyjnej. Przedstawienie propozycji finansowej i organizacyjnej. Opracowanie innych nośników ofertowych takich jak film, prezentacja multimedialna itd. które mogą zwiększyć zainteresowanie ofertą.			—-	—-																
2.5.	Opracowanie planu promocji oferty inwestycyjnej wśród polskich i zagranicznych przedsiębiorców.				—-																
2.6.	Wprowadzenie procesu promocji.				—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-								

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i inwestorami (harmonogram):

	Cele/zadania do wykonania:	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20
3.	Zbudowanie pozytywnych relacji z lokalnymi przedsiębiorcami poprzez zwiększenie aktywności współpracy i promocji ich działalności na rynku.																				
3.1.	Opracowanie nowej strony internetowej gminy z oddzielną częścią poświęconą przedsiębiorcą, ofercie i współpracy.		—-																		
3.2.	Opracowanie aplikacji moblinej gminy z informacją o firmach.		—-																		
3.3.	Szkolenia dla przedsiębiorców w zakresie rozwoju, finansów itd.	—-				—-				—-				—-				—-			
3.4.	Wsparcie przedsiębiorców w zakresie otrzymania dotacji z UE. Przedsiębiorcy są filarem rozwoju społeczeństwa. Jeżeli Urząd Gminy inwestuje w oświatę i bibliotekę publiczną dla mieszkańców to również powinien inwestować w edukację sfery gospodarczej.	—-	—-			—-				—-				—-				—-			
4.	Zwiększenie zaangażowania rodziców w rozwój wiedzy i umiejętności swoich dzieci w szkole i po zajęciach lekcyjnych.																				
4.1.	Opracowanie planu zwiększenia zaangażowania rodziców w rozwój wiedzy i umiejętności dzieci przez Dyrektorów szkół i Biblioteki Publicznej przy udziale Władz Gminy.		—-	—-																	
4.2.	Spotkanie z rodzicami uczniów szkół, aby omówić z nimi cele strategiczne postawione przez Władze urzędu, Dyrekcję szkół Dyrektora Biblioteki Publicznej w związku z rozwojem edukacji w gminie.				—-				—-				—-				—-				—-
4.3.	Zaplanowanie procesu wprowadzenia celu oraz dostosowanie organizacyjne urzędu do procesu zarządzania efektami pracy jednostek oświaty.				—-				—-				—-				—-				—-
4.4.	Spotkania kontrolne, ocena efektywności pracy oraz wprowadzanie działań korygujących.				—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-	—-

16.3. Perspektywa relacji ze środowiskami Gminy Mieścisko i inwestorami (harmonogram):

	Cele/zadania do wykonania:	t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10	t11	t12	t13	t14	t15	t16	t17	t18	t19	t20
5.	**Zwiększenie ilości turystów odwiedzających gminę poprzez rozwój atrakcyjności oferty turystycznej i skuteczne zaprezentowanie ciekawych miejsc.**																				
5.1.	**Rozwój obszaru strony poświęconego atrakcjom turystycznym w Gminie.**		—-	—-																	
5.2.	**Stworzenie założeń rozwoju agroturystyki na terenie Gminy.**				—-	—-	—-	—-													
5.3.	**Przygotowanie planu promocji Gminy jako obszaru agroturystycznego.**								—-	—-	—-	—-		—-	—-	—-	—-		—-	—-	—-
6.	**Rozwój jednolitego wizerunku Nowoczesnej Gminy.**																				
6.1.	**Promocja Nowoczesnej Gminy w wymiarze przedsiębiorczości wykorzystując osiągnięcia lokalnych firm.**			—-					—-					—-					—-		
6.2.	**Promocja Nowoczesnej Gminy w wymiarze edukacji- wykorzystując osiągnięcia jednostek oświaty np. wyniki z egzaminów gimnazjalnych i szóstoklasisty.**			—-	—-				—-	—-				—-	—-				—-	—-	
6.3.	**Promocja Nowoczesnej Gminy w wymiarze infrastruktury wykorzystując dokumentacje zdjęciową i filmową ze zrealizowanych inwestycji.**				—-				—-				—-				—-				—-

16.4. Perspektywa finansowa Gminy Mieścisko:

Obowiązującym dokumentem finansowym prezentującym prognozy dochodów i wydatków w okresie realizacji Strategii Rozwoju jest: Wieloletnia Prognoza Finansowa Gminy Mieścisko na lata 2014-2020. Została ona uchwalona zarządzeniem nr 69/2013 Wójta Gminy Mieścisko z dnia 12 lipca 2013 roku. W jednostkach samorządowych podobnie jak w przedsiębiorstwach istnieje duży problem z planowaniem dochodów i wydatków w kolejnych latach. Urząd Gminy i jednostki organizacyjne dążą do poprawy poziomu życia mieszkańców wykorzystując posiadane zasoby.

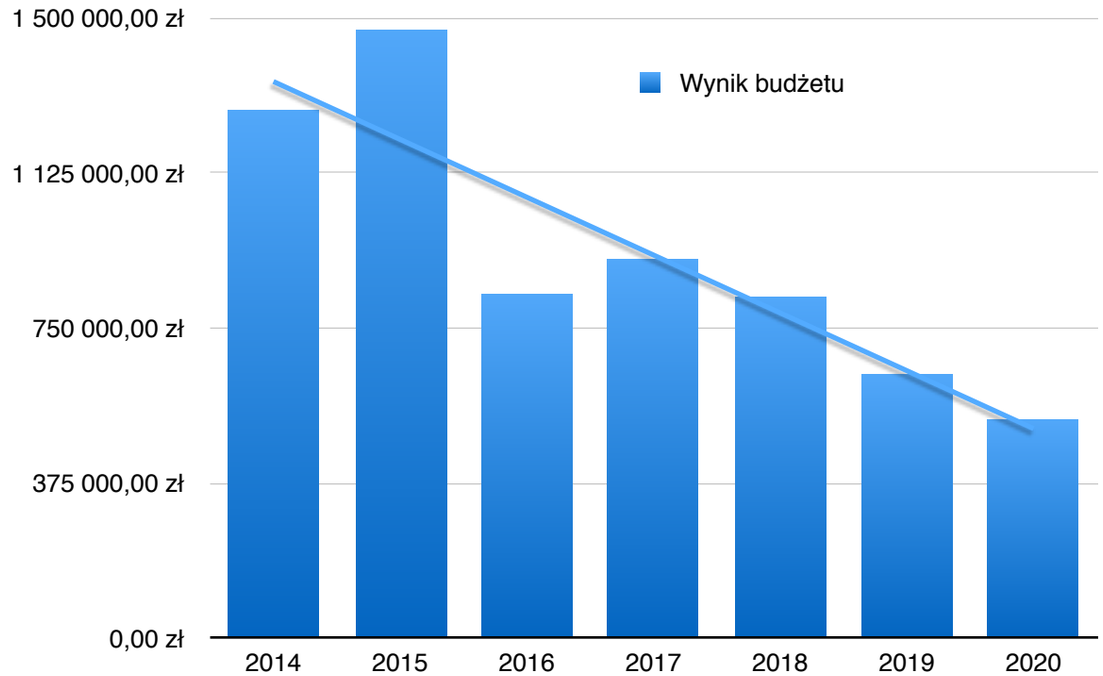
Linia trendu pokazuje bardzo dynamiczny spadek wartości wyniku finansowego. Wykres poniżej pokazuje że Władze Gminy zakładają mniejszą dynamikę wzrostu przychodów niż kosztów. Z tej właśnie prognozowanej tendencji wynika negatywna zmiana wyniku budżetu.

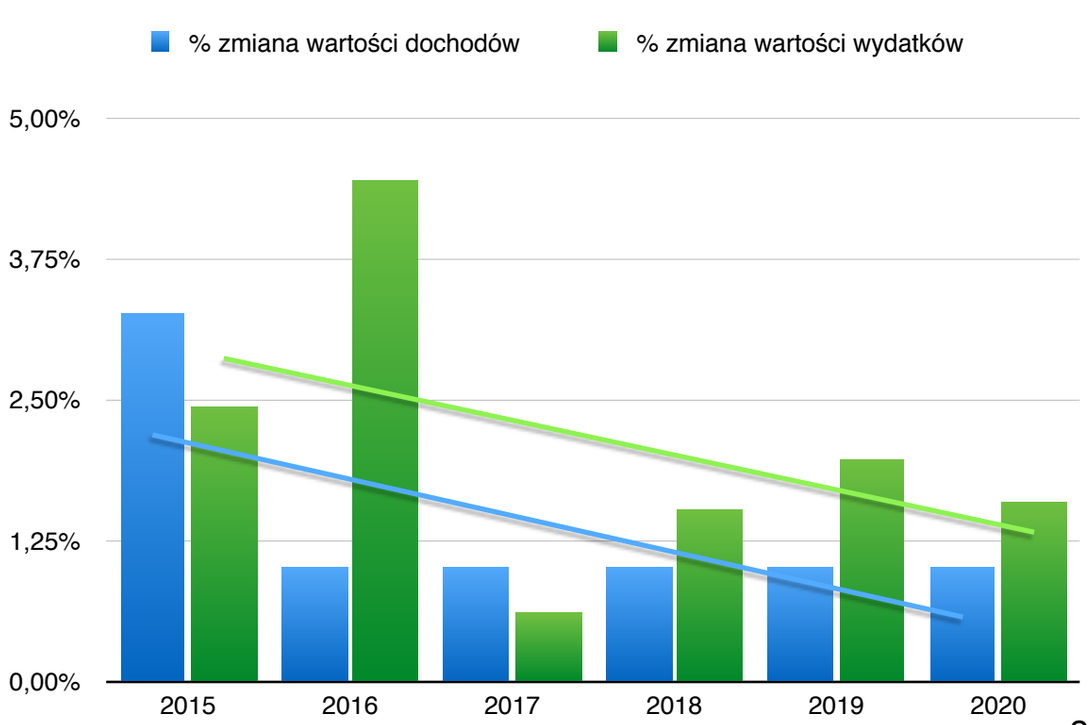
W sytuacji gdy wartość wydatków rośnie szybciej niż dochodów, a tendencja utrzymuje się przez dłuższy okres czasu Gmina może stanąć przed problemem braku możliwości inwestycyjnych.

Wartość wydatków na obsługę długu w okresie 5 lat spada z wartości 387 532,00 zł w roku 2014 do wartości 54 624,00 zł w roku 2020. W ostatnim roku strategii rozwoju gminy wartość zadłużenia wynosi 587 951,00 zł.

Najważniejszym celem strategicznym w obszarze perspektywy finansowej jest kontrola finansowa każdej inwestycji i utrzymanie przejrzystości finansowej.

Kontrola finansowa w trakcie realizacji strategii rozwoju powinna być bezpośrednio powiązana z kontrolą zarządczą.





16.4. Wykaz przedsięwzięć (inwestycji) w Wieloletniej Prognozie Finansowej

W wykazie przedsięwzięć (inwestycji) w Wieloletniej Prognozie Finansowej zostały przewidzianych 8 projektów o łącznej wartości 7’669’961,00 zł. Realizacja wszystkich zaprezentowanych poniżej inwestycji powinna zakończyć się do roku 2017. Na pozostałe 2 lata realizacji Strategii Rozwoju Gminy Mieścisko nie zostały przewidziane inwestycje.

Wydatki na przedsięwzięcia	RAZEM	
Budowa hali sportowej w Mieścisku- etap II - stworzenie warunków do uprawiania kultury fizycznej (Dz. 801 Rozdz. 80195) Wydatki majątkowe	zł	5 700 000,00
Budowa kanalizacji sanitarnej dla rejonu Mieścisko ul. Ruda i opracowanie projektu budowlanego na budowę kanalizacji dla Podlesia Wysokiego (Dz. 010 Rozdz 01010)- Poprawa warunków życia mieszkańców Gminy	zł	430 461,00
Budowa nawierzchni asfaltowej na drogach dojazdowych do pól (dz. 600 Rozdz. 60016)- poprawa warunków życia mieszkańców Gminy.	zł	657 500,00
Budowa sieci wodno-kanalizacyjnej dla osiedla domków jednorodzinnych przy ulicy św. Wojciecha w Mieścisku (Dz. 010 Rozdz. 01010) Poprawa warunków życia mieszkańców Gminy.	zł	264 000,00
Modernizacja sieci komputerowej w budynku Urzędu Gminy (Dz. 750 Rozdz. 75023)- Poprawa warunków pracy.	zł	116 000,00
Rozbudowa sieci wodociągowej i kanalizacyjnej we wsi Popowo Kościelne- osiedle jednorodzinnego budownictwa mieszkaniowego (Dz. 010 Rozdz 01010)- Poprawa warunków życia mieszkańców Gminy.	zł	280 000,00
Tymczasowe utwardzenie dróg na osiedlu jednorodzinnego budownictwa mieszkaniowego w Popowie Kościelnym i na osiedlu domków jednorodzinnych przy ul. Św Wojciecha w Mieścisku (Dz. 600 Rozdz 60016)- Poprawa warunków życia mieszkańców Gminy.	zł	170 000,00
Wykup dróg (Dz. 600 Rozdz. 60016)- Poprawa warunków życia mieszkańców Gminy.	zł	52 000,00
RAZEM	zł	7 669 961,00

Podsumowanie

Strategia rozwoju Gminy Mieścisko jest dokumentem strategicznym mającym na celu poprawę efektywności funkcjonowania urzędu i skuteczności rozwoju. Wyznaczone w opracowaniu cele strategiczne powinny w dłuższej perspektywie czasu wpłynąć na poprawę jakości życia mieszkańców gminy. Najważniejszym priorytetem strategii rozwoju jest rozwój infrastruktury komunalnej, wspieranie przedsiębiorczości i nowoczesna edukacja. Te trzy priorytety znalazły swoje odzwierciedlenie w krytycznych czynnikach sukcesu i harmonogramie.

Praca and strategią rozwoju trwała trzy miesiące. W ciągu tego czasu przeprowadzono spotkania z kilkudziesięcioma mieszkańcami Gminy Mieścisko, którzy wypowiedzieli się na temat potrzeb i oczekiwań społeczeństwa. Rozmówcy wypowiedzieli się na temat celów strategicznych jakie powinny zostać zrealizowane, aby za okres 5 lat można było powiedzieć, że czas został dobrze wykorzystany. Wszystkie rekomendacje wprowadzono do niniejszego dokumentu po ich przedyskutowaniu z Władzami Urzędu.

Największą uwagę należy zwrócić na fazy realizacji celów strategicznych. Wszystkie działania należy realizować w logicznej strukturze tak jak zostały one zaprojektowane w opisach i harmonogramie. Wprowadzenie strategii rozwoju polega na zarządzaniu dlatego też ważną częścią pracy jest kontrola skuteczności realizowania celów. Aby kontrola przebiegała sprawnie wyznaczono mierniki efektywności pracy nad realizacją każdego celu. W trakcie warsztatów z przygotowanie strategii rozwoju zorganizowanych dla pracowników urzędu i jednostek organizacyjnych omówiono kartę celu strategicznego (służącą do zarządzania wprowadzeniem celu) i sprawozdanie z realizacji celu strategicznego, które jest podstawą do oceny efektywności pracy.

Kontrolowanie pracy nad celami strategicznymi w urzędzie gminy i jednostkach organizacyjnych powinno być częścią kwartalnych sprawozdań z realizacji strategii rozwoju. Warto pamiętać, że zarządzanie to proces ciągły, dlatego systematycznie dążenie do celu ma w nim kluczowe znaczenie dla ostatecznego sukcesu. Co najmniej raz na kwartał należy zorganizować spotkanie strategiczne w trakcie którego osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów strategicznych prezentują efekty swojej pracy.

Gmina Mieścisko wykazuje potencjał rozwoju. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie gminy posiadają ambicje powiększania zakresu swojej działalności. Gmina powinna je wspierać w dążeniu do celu ponieważ firmy są źródłem utrzymania dla większości mieszkańców. Analiza pokazała, że Gmina Mieścisko posiada dużo większy potencjał rozwoju niż większa część okolicznych jednostek. Czynnikami, które zmniejszają jej potencjał jest mała liczba ludności (niewielki rynek zbytu i małe zasoby pracowników), Mieścisko nie jest położone na ciągu tranzytowym, brak atrakcji turystycznych i miejsc rekreacyjnych.

Gmina Mieścisko musi poprawiać jakość życia mieszkańców wykorzystując własne umiejętności biznesowo-organizacyjne, aby dobrze wykorzystywać budżet gminy, pozyskiwać finansowanie inwestycji z innych źródeł i przyciągać inwestorów komercyjnych. Taki był cel przyświecający opracowaniu niniejszej strategii rozwoju.